

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104003/B/2013/3702963835

**CELOSTNÁ KOMPETENTNOSŤ MANAŽÉROV A ICH  
SPÔSOBILOSŤ NA VÝKON MANAŽÉRSKEJ FUNKCIE**

**Bakalárska práca**

**2013**

**Lenka Balážová - Fusková**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**CELOSTNÁ KOMPETENTNOSŤ MANAŽÉROV A ICH  
SPÔSOBILOSŤ NA VÝKON MANAŽÉRSKEJ FUNKCIE**

**Bakalárska práca**

**Študijný program:** 6284 7 00 Ekonomika a manažment podniku

**Študijný odbor:** 6284 7 00 Ekonomika a manažment podniku

**Školiace pracovisko:** Katedra manažmentu

**Vedúci záverečnej práce:** Ing. Peter Jamnický

**Bratislava 2013**

**Lenka Balážová - Fuseková**

## Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

**Dátum:**

.....

Lenka Balážová - Fuseková

## **ABSTRAKT**

BALÁŽOVÁ – FUSEKOVÁ, LENKA: *Celostná kompetentnosť manažérov a ich spôsobilosť na výkon manažérskej funkcie*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: Ing., Peter Jamnický. – Bratislava: FPM EU, 2013, 58 s.

Cieľom záverečnej práce je zhodnotiť celostnú kompetentnosť vybraných manažérov spoločnosti TESCO STORE SR, a.s. prostredníctvom batérie dotazníkov. Výsledky poukážu na nedostatky a naopak silné stránky manažérov. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 23 tabuliek a 8 príloh. Prvá kapitola je venovaná teoretickému pozadiu práce. Je zmapovaním poznatkov o problematike kompetencií na základe domácej aj zahraničnej literatúry. V ďalšej časti sa charakterizuje spoločnosť TESCO STORE SR, a.s. tretia kapitola je venovaná stručnej charakteristike cieľu výskumu a metodík, ktoré boli použité. Štvrtá kapitola uvádza výsledky výskumu, ktoré sú odpoveďou na stanovené výskumné otázky a hypotézy. Posledná kapitola je interpretáciou zistených výsledkov. Výsledkom výskumu je zistenie, že manažéri vybranej pobočky spoločnosti TESCO STORE SR, a.s. dosahujú nadpriemernú úroveň kompetencií. Slabými stránkami sú načúvanie, sebadôvera a rozvíjanie.

### **Kľúčové slová:**

Hodnotenie kompetentnosti. Kompetencia. Odborná zdatnosť. Praktické zručnosti. Sociálna zrelosť.

## **ABSTRACT**

BALÁŽOVÁ – FUSEKOVÁ, LENKA: *Holistic competence of managers and their ability to exercise managerial functions.* . – University of Economics in Bratislava. The Faculty of business management; Department of management. - Headman of final thesis: Ing., Peter Jamnický. – Bratislava: FPM EU, 2013, 58 p.

The bachelor's thesis was to review the holistic competence of selected managers employed by TESCO STORES, a.s. through the data collected by the battery of questionnaires. The results show on one side the weaknesses and on the other side the strengths of the managers. Thesis is divided into 5 chapters. It contains 23 tables and 8 annexes. The first chapter is devoted to the theoretical background for thesis and represents the mapping of knowledge about competencies based on Slovak and foreign literature. In the following chapter we characterized the company TESCO STORE SR, a.s. The third chapter is devoted to the brief characterization of the research objectives and methods that were applied. The fourth chapter provides us with results of the research which answers the questions and hypothesis being set. The last chapter consists of interpretation of the results achieved. The result to address the problem is finding that managers in selected branch of the TESCO STORE SK, a.s., are above-average in their competency levels. The weaknesses that we found were in listening, self-reliance and self-development.

### **Key Words:**

Review of the competence. Competence. Proficiency. Practical skills. Social maturity.

## OBSAH

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ A TABULIEK .....	7
ÚVOD .....	8
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENIA PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ.....	9
1.1 Definovanie celostnej kompetentnosti .....	9
1.2 Odborná zdatnosť manažérov .....	13
1.2.1 Vzdelávanie manažérov.....	14
1.3 Praktické zručnosti manažérov .....	15
1.3.1 Komunikačná schopnosť manažérov.....	16
1.3.2 Motivácia manažérov .....	17
1.3.3 Schopnosť manažéra viesť tím .....	19
1.3.4 Sebariadenie a efektívne využívanie času .....	21
1.4 Sociálna zrelosť manažérov .....	23
1.4.1 Vlastnosti manažérov .....	24
1.5 Hodnotenie kompetentnosti .....	26
2 CHRAKTERISTIKA PODNIKU TESCO STRORE SR, A.S.....	29
3 CIEĽ PRÁCE A METODIKA PRÁCE.....	30
3.1. Cieľ práce .....	30
3.1.1 Výskumné hypotézy a otázky.....	30
3.2 Metodika práce.....	30
2.2.1 Výskumný súbor.....	34
4 VÝSLEDKY .....	35
5 DISKUSIA.....	40
ZÁVER .....	44
ZOZNAM LITERATÚRY .....	45
ZOZNAM PRÍLOH.....	50

## ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ A TABULIEK

Obr. 1 Jednoduchý variant modelu manažérskych kompetencií .....	12
Obr. 2 Pomer potreby odborného a manažérskeho vzdelanie .....	13
Obr. 3 Formy vzdelávania manažérov podľa preferencií .....	14
Obr. 4 Model motivácie .....	18
Tab. 1 Rozdelenie kompetencií .....	11
Tab. 2 Rozpis vzdelávania (príklad) .....	15
Tab. 3 Komunikačné prekážky .....	17
Tab. 4 Nástroje motivovania v závislosti od potrieb .....	18
Tab. 5 Typológia osobnosti podľa Scheina .....	19
Tab. 6 Škála štýlov vedenia .....	20
Tab. 7 Komponenty sebariadenia .....	21
Tab. 8 Päť veľkých osobnostných črt .....	31
Tab. 9 Tímové role podľa Belbina.....	32
Tab. 10 Schopnosť načiťvať podľa Steila .....	33
Tab. 11 Kľúčové kompetencie manažéra 1 .....	35
Tab. 12 Výsledky hodnotenia manažéra 1 .....	35
Tab. 13 Kľúčové kompetencie manažéra 2 .....	35
Tab. 14 Výsledky hodnotenia manažéra 2.....	36
Tab. 15 Kľúčové kompetencie manažéra 3 .....	36
Tab. 16 Výsledky hodnotenia manažéra 3.....	36
Tab. 17 Kľúčové kompetencie manažéra 4 .....	36
Tab. 18 Výsledky hodnotenia manažéra 4.....	37
Tab. 19 Kľúčové kompetencie manažéra 5 .....	37
Tab. 20 Výsledky hodnotenia manažéra 5.....	37
Tab. 21 Výsledky hodnotenia kľúčových kompetencií .....	38
Tab. 22 Spôsob nadobudnutia kompetencií.....	39
Tab. 23 Porovnanie dosahovanej kompetentnosti so želanou kompetentnosťou .....	39
Tab. 24 Interpretácia celkovej hodnoty kľúčovej kompetencie.....	39

# ÚVOD

Problematika kompetentnosti manažérov je v posledných rokoch veľmi aktuálnou, nakoľko sa na jednej strane zvyšuje počet manažérskych pozícií a na druhej strane sa zvyšujú nároky na výkon tejto funkcie. Dôkazom toho je aj vzrastajúci počet publikácií a štúdií, ktoré sa tejto oblasti venujú. Celostná kompetentnosť je súhrnom kompetencií, ktorými by mal dobrý manažér disponovať. Definovať konkrétny obsah celostnej kompetentnosti je problematické, nakoľko vo veľkej miere záleží od konkrétnej pozície a konkrétnej spoločnosti. Vo všeobecnosti by však mala celostná kompetentnosť obsahovať tri základné piliere a to odbornú zdatnosť, praktickú zručnosť a sociálnu zrelosť.

Dôvodom na výber tejto témy bola práve jej aktuálnosť a pomerne malé spektrum poznatkov o kompetentnosti manažérov v slovenských firmách. V snahe rozšíriť informácie o schopnostiach manažérov v slovenských podmienkach sme sa rozhodli tému kompetentnosti aplikovať na jednu z najväčších firiem na slovenskom trhu. Cieľom bolo dotazníkovou metódou zhodnotiť viacero oblastí kompetentnosti s cieľom nie len zistiť prípadne nedostatky, ale aj poskytnúť zapojeným manažérom spätnú väzbu a tak ich motivovať na prípadný rozvoj.

Prvá kapitola bakalárskej práce ponúka prehľad definícií celostnej kompetencie a porovnáva názory viacerých autorov. Podrobnejšie popisuje aj jednotlivé piliere kompetentnosti a súčasti týchto pilierov. Ako východisko pre vymedzenie jednotlivých pilierov a ich konkrétnych častí sme použili delenie podľa J. Porvazníka. Kapitola obsahuje aj stručný prehľad spôsobov hodnotenia kompetentnosti a vytvára tak podklad pre výskumnú časť práce.

Druhá kapitola je stručnou charakteristikou skúmanej spoločnosti TESCO STORE SR, a.s. a je tak začiatkom výskumnej časti. Výskumná časť ďalej pozostáva ešte z troch kapitol, v ktorých sú uvedené ciele a metodiky výskumu, výsledky výskumu a diskusiu. v rámci cieľom výskumu uvádzame aj skúmané výskumné hypotézy a výskumné otázky. V diskusii uvádzame interpretáciu zistených výsledkov a možné spôsoby ich interpretácie.



# 1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENIA PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

V tejto kapitole sa budeme zaoberať definovaním celostnej kompetentnosti v manažmente podľa viacerých autorov a vymedzíme jej obsahovú náplň. Východiskovou teóriou je chápanie kompetentnosti podľa J. Porvazníka. Tento pohľad na danú problematiku sme rozšírili viacerými domácimi aj zahraničnými autormi. Definície jednotlivých autorov sme porovnali a navzájom konfrontovali pre komplexnejší pohľad na kompetentnosť.

## 1.1 Definovanie celostnej kompetentnosti

Celostnú kompetentnosť v manažmente je možné definovať z viacerých hľadísk. Podľa jedného z najvýznamnejších autorov zaoberajúcich sa kompetentnosťou v manažmente – J. Porvazníka<sup>1</sup>, je možno celostnú kompetentnosťou chápať ako „*spôsobilosť subjektov manažmentu, t.j. mieru pripravenosti vlastníkov, manažérov a zamestnancov podávať požadované výkony.*“ Autor ďalej dodáva, že celostnosť v oblasti manažmentu si tiež vyžaduje využívanie všetkých poznatkových častí manažmentu pri riešení problémov. Podobnú ale zjednodušenú definíciu uvádza M. Krajčiová<sup>2</sup>, ktorá považuje kompetentnosť manažéra za súbor všetkých potrebných schopností. Tieto schopnosti sa prejavujú v správaní manažéra, ktorým dokáže zvládnuť zadané úlohy. Manažérske úlohy<sup>3</sup> pritom musí vykonávať v požadovanom čase, rozsahu a v požadovanej kvalite.

E. Letovancová<sup>4</sup> pojem kompetentnosť vysvetľuje ako predpoklady manažéra zastávať manažérske role. Medzi základné manažérske role zaraďuje interpersonálne, informačné a rozhodovacie role. Podľa E. Slobodovej a I. Šulíka<sup>5</sup> je však možné o kompetencii hovoriť iba v prípade, že manažér dokáže svoje schopnosti a vlastnosti transformovať na konkrétne výsledky. Menovaní autori definujú kompetenciu primárne

---

<sup>1</sup>PORVAZNÍK, J.: *Celostní management*. 2.vyd. Bratislava: Sprint, 2003.s.53.

<sup>2</sup>KRAJČIOVÁ, M.: *Manažérske kompetencie*. [cit. 2012-12-5]. Dostupné na internete: <<http://martakrajciova.blogspot.sk/2012/08/manazerske-kompetencie-clanok.html>>

<sup>3</sup>LOJDA, J.: *Manažérske dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011.

<sup>4</sup>LETOVANCOVÁ, E.: *Psychológia v manažmente*. 1. vyd. Bratislava: UK.

<sup>5</sup>SLOBODOVÁ, E. – ŠULÍK, I.: *Výber manažérov prostredníctvom kompetencií*. [cit. 2013-2-7]. Dostupné na internete: <[http://www.jeneweingroup.com/dokumenty/others/vyber\\_manazerov.pdf](http://www.jeneweingroup.com/dokumenty/others/vyber_manazerov.pdf)>

ako súbor schopností. V. T. Míka<sup>6</sup> podáva širší pohľad na tento konštrukt. Uvádza, že kompetencia je tvorená nie len schopnosťami, ale aj nadobudnutými skúsenosťami a celkovou pripravenosťou využívať tieto schopnosti a skúsenosti v súlade s právomocami, ktorými disponuje.

Kompetencia nepredstavuje stabilnú veličinu, ale jej požadovanou vlastnosťou je flexibilita<sup>7</sup> v zmysle pružného prispôsobovania sa meniacim sa podmienkam a okolnostiam. Z toho vyplýva, že je potrebné rozlišovať pevnú štruktúru kompetencie a variabilnú štruktúru<sup>8</sup>, ktorá podlieha meniacim sa okolnostiam. Znamená to, že na ne pôsobia vonkajšie aj vnútorné vplyvy. Najvýznamnejšie vonkajšie a vnútorné vplyvy sú znázornené na obrázku v prílohe 1. Naproti tomuto tvrdeniu M. Kubeš a kol.<sup>9</sup> uvádzajú, že kompetencia predstavuje pomerne stabilnú osobnostnú charakteristiku, ktorá nám umožňuje predikovať správanie manažéra. Podľa autora dokáže manažér využívať kompetenciu, ktorou disponuje v akejkoľvek firme bez zmeny. Táto stabilita kompetencie je podmienená piatimi osobnostnými zložkami, ktoré do kompetencie zasahujú: motívy, rysy, vnímanie seba samého, vedomosti a zručnosti.

Pri identifikácii celostnej kompetencie je potrebné si uvedomiť čo je jej súčasťou, čiže identifikovať jej najdôležitejšie časti, tzv. kľúčové kompetencie. Pod kľúčovými kompetenciami J. Lojda<sup>10</sup> rozumie „*schopnosť organizácie premieňať vlastné stratégie na realitu*“. Autori Modelového dotazníkového prieskumu kľúčových kompetencií, z ktorých sčasti vychádzame v aplikačnej časti tejto práce, chápú kľúčové kompetencie<sup>11</sup> ako súbor postojov, zručností a vedomostí, ktoré potrebuje zamestnanec na to, aby dokázal zastávať pracovnú pozíciu, ale aj na to, aby sa dokázal ďalej rozvíjať. Ich nadobúdanie prebieha počas všetkých stupňov vzdelávania ale aj prostredníctvom tréningov.

---

<sup>6</sup>MÍKA, V. T.: Personality and Competencies of Crisis Managers. In: *The 6<sup>th</sup> International Conference Business & Economic Development*. New Jersey – Bratislava: Montclair State University & Univerzita Komenského.

<sup>7</sup>LOJDA, J.: *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011.

<sup>8</sup>DYTRT, Z. a kol.: *Manažerské kompetence v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004.

<sup>9</sup>KUBEŠ, M. a kol.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004.

<sup>10</sup>LOJDA, J.: *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 76.

<sup>11</sup>MODEL DOTAZNÍKOVÉHO PRIESKUMU KLÚČOVÝCH KOMPETENCIÍ. 2010. [cit. 2013-3-10]. Dostupné na internete: <[http://www.adameurope.eu/prj/5798/prj/3\\_1\\_Model%20dotazn%C3%ADk%20prieskumu\\_TITTESI\\_SK.pdf](http://www.adameurope.eu/prj/5798/prj/3_1_Model%20dotazn%C3%ADk%20prieskumu_TITTESI_SK.pdf)>

Väčšina autorov uvádza konkrétne požadované zložky<sup>12</sup> celostnej kompetentnosti manažérov, ktoré označujú ako základné manažérske kompetencie. Jedná sa o vyššie vysvetlené kľúčové kompetencie. V praxi však neexistuje súlad v kompetenciách jednoznačne nevyhnutných na výkon manažérskej funkcie. Napríklad J. Lojda<sup>13</sup>, považuje za základné kompetencie: samostatné rozhodovanie, dokončovanie začatých úloh, pružné reakcie na zmeny, sebavzdelávanie a rozvoj, flexibilita a schopnosť využívať nové spôsoby riešenie problémov. V. T. Míka<sup>14</sup> kategorizuje kompetencie na funkčné (riadenie informácií, ľudí, zdrojov a pod.) a osobnostné (fyzická a mentálna kondícia, sebazpoznanie, sebahodnotenie a pod.). M. Kubeš a kol.<sup>15</sup> konkrétne kompetencie tiež členia do širších druhov, medzi ktoré patria kompetencie: smerové, výkonové, motivačné a kognitívne. Ich konkrétny obsah je uvedený v tabuľke 1.

Tab. 1 Rozdelenie kompetencií

<b>Smerové kompetencie</b>	<b>Výkonové kompetencie</b>	<b>Motivačné kompetencie</b>	<b>Kognitívne kompetencie</b>
Sebadôvera	Orientácia na výkon	Riadenie interakcií	Vyhľadávanie kompetencií
Vplyv	Orientácia na cieľ	Pochopenie druhých	Tvorba konceptov
		Orientácia na rozvoj	Koncepcná pružnosť

Prameň: Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R.: *Manažérske kompetence: Způsobnosti výjimečných manažerů*. 2004.

J. Porvazík považuje tzv. základné kompetencie v súčasnej dynamickej dobe za nepostačujúce, a preto rozoznáva ďalšie dve úrovne kompetencií a to: vyššie a rozvinuté.<sup>16</sup> Podobné členenie uvádza aj E. Letovancová<sup>17</sup>, ktorá však popri základných kompetenciách rozlišuje len jednu nadradenú kategóriu – kompetencie vysokého výkonu. Ideálny stav nastáva až vtedy, keď sú vysoko rozvinuté tri základné piliere kompetentnosti, medzi ktoré patrí: odborná zdatnosť, praktická pružnosť a sociálna zrelosť.

<sup>12</sup> LETOVANCOVÁ, E.: *Psychológia v manažmente*. 1. vyd. Bratislava: UK.

<sup>13</sup> LOJDA, J.: *Manažérske dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011.

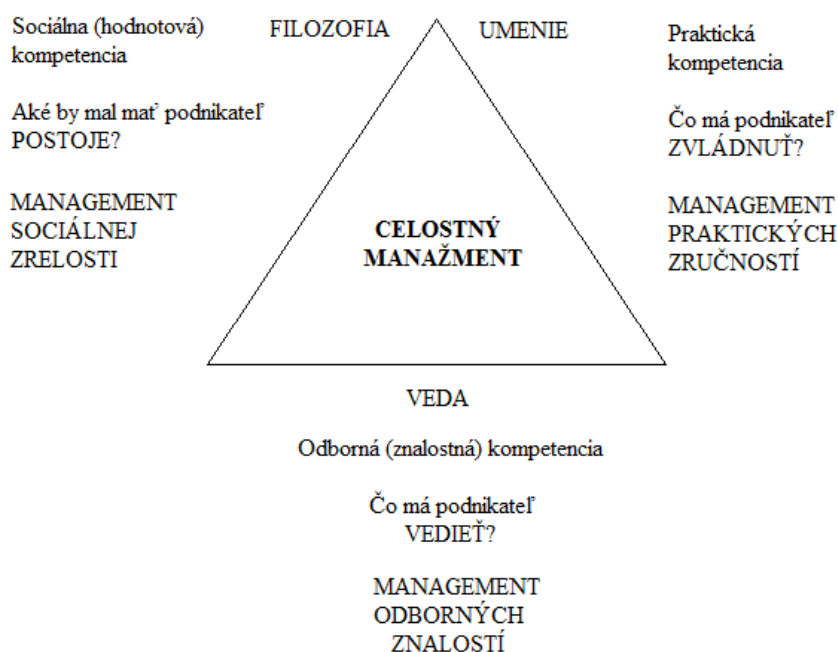
<sup>14</sup> MÍKA, V. T.: Personality and Competencies of Crisis Managers. In: *The 6<sup>th</sup> International Conference Business & Economic Development*. New Jersey – Bratislava: Montclair State University & Univerzita Komenského.

<sup>15</sup> KUBEŠ, M. a kol.: *Manažérske kompetence: Způsobnosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004.

<sup>16</sup> PORVAZNÍK, J.: *Celostní management*. 2.vyd. Bratislava: Sprint, 2003.

<sup>17</sup> LETOVANCOVÁ, E.: *Psychológia v manažmente*. 1. vyd. Bratislava: UK.

Obr. 1 Jednoduchý variant modelu manažérskych kompetencií



Prameň: Porvazník, J.: *Celostní management*. 2003. s. 59.

O troch najdôležitejších pilieroch kompetentnosti hovorí aj J. Brinckmann<sup>18</sup>: (1) všeobecné podnikateľské kompetencie, (2) funkčná kompetencia, (3) sociálne kompetencie. Ich obsahovú stránku, ako uvádza schéma v prílohe 2, však poníma odlišne. Podobná triádu ako J. Porvazník uvádza aj K. Adair<sup>19</sup>, ktorý však nedefinuje piliere kompetencie ale zdroje, z ktorých čerpá kompetentný manažér. Sú nimi: (1) moc osobnosti, (2) moc postavenia a (3) moc vedomostí.

Celostná kompetentnosť predstavuje komplexný prístup k schopnosti manažéra zastávať svoju pozíciu. Identifikovať konkrétne zložky celostnej kompetentnosti nie je možné. Môžeme hovoriť len o pilieroch, ktoré sú nevyhnutné na každej manažérskej pozícii, a ktoré vytvárajú základný rámec nevyhnutných manažérskych schopností. Aj tieto piliere je však možné chápať z rôznych uhľov pohľadov a preto ani v tomto prípade sa nestretieme s jednotnosťou názorov autorov.

<sup>18</sup>BRICKMAN, J.: *Competence of Top Management Teams and Success of New Technology – Based Firms*. 1. vyd. Berlin: Deutscher Universitäts – Verlag, 2006.

<sup>19</sup>ORAVCOVÁ, J.: *Interpersonálna interakcia: Zručnosti v interpersonálnej interakcii*. 1. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Fakulta humanitných vied, 2002.

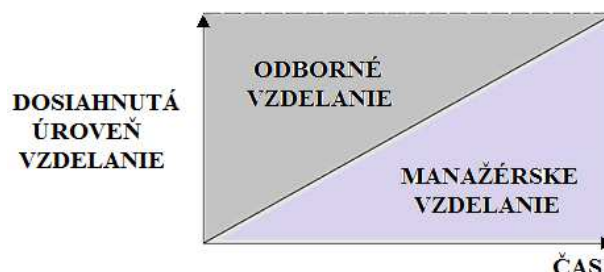
## 1.2 Odborná zdatnosť manažérov

Aj keď existuje viacero prístupov k vymedzeniu základných pilierov manažérskej kompetentnosti, v našej práci budeme vychádzať z členenia podľa J. Porvazníka. V tejto kapitole sa zameriame na prvý pilier, ktorým je odborná zdatnosť a stručne aj na jej možný rozvoj. Do prvého pilieru zaraďuje J. Porvazník vedomosti o objekte riadenia, vedomosti o funkciách riadenia, vedomosti o informáciách pre riadenie a vedomosti o systéme riadenia.

J. Oravcová<sup>20</sup>, rovnako ako J. Porvazník, považuje vedomosti za jednu z hlavných súčastí manažérskej kompetentnosti. Jej obsahovú stránku však poníma odlišne. Podľa autorky sa vedomosti manažéra skladajú z dvoch skupín informácií. Prvou skupinou sú informácie praktické, napríklad technologické, výrobné, ekonomické či informácie o inštitúcii (organizačné a štrukturálne). V takomto praktickom smere poníma manažérske vedomosti aj I. Folwarczná<sup>21</sup>, ktorá okrem menovaných znalostí uvádza napríklad aj znalosti o manažérskom a podnikateľskom prostredí a znalosti o faktoroch z oblasti kultúry, politiky a psychológie.

Druhú skupinu tvoria informácie o ľuďoch, konkrétne o ich osobnosti, správaní, motívoch či potrebách. J. Lojda<sup>22</sup> v zhode s J. Oravcovou považuje vedomosti za informácie, avšak v širšom slova zmysle a definuje ich ako „*všetky teoretické informácie a poznatky, ktoré sa dajú naučiť*“. Rozoznáva tiež dve kategórie a to vedomosti odborné a vedomosti z manažmentu. Pomer potreby týchto skupín vedomostí sa mení so zvyšujúcim sa vzdelaním a postupom času. Túto skutočnosť J. Lojda zachytáva na nasledujúcom obrázku:

Obr. 2 Pomer potreby odborného a manažérskeho vzdelanie



Prameň: Lojda, L.: *Manažérské dovednosti*. 2011. s. 18.

<sup>20</sup>ORAVCOVÁ, J.: *Interpersonálna interakcia: Zručnosti v interpersonálnej interakcii*. 1. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Fakulta humanitných vied, 2002.

<sup>21</sup>FOLWARCZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdelávaní manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010.

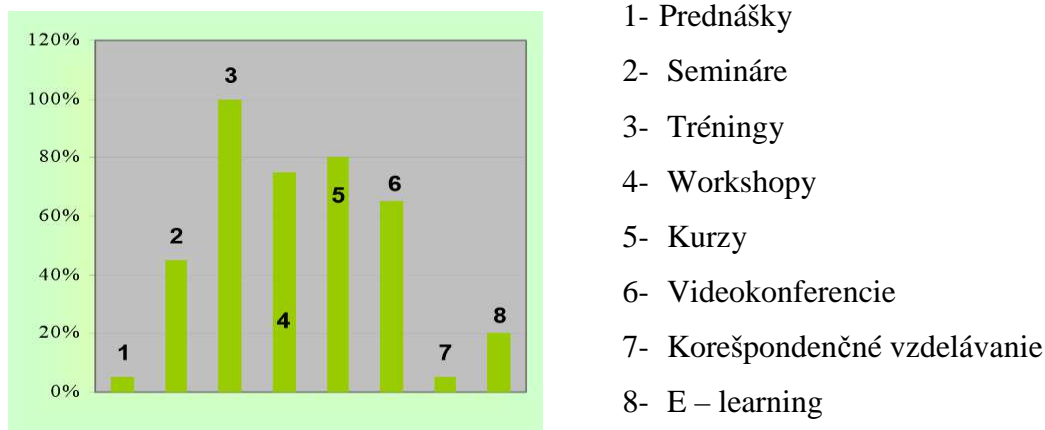
<sup>22</sup>LOJDA, J.: *Manažérské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 18.

Vedomosti manažéra sú nevyhnutnou súčasťou na zvládanie praxe. Každá pozícia manažmentu si vyžaduje určité špecifické vedomosti, preto ich konkretizácia vychádza prevažne z deskripcie pracovného miesta.

### 1.2.1 Vzdelávanie manažérov

Vzhľadom na to, že požiadavky na vedomosti manažérov sa neustále zvyšujú, je nevyhnutné, aby firmy zabezpečovali ich vzdelávanie. Avšak aj napriek zvyšujúcej sa potrebe vzdelanosti manažérov predovšetkým z konkurenčného hľadiska, podľa prieskumu<sup>23</sup> z roku 2005, zabezpečuje vzdelávanie manažérov na Slovensku len 40% firiem. Využívajú pri tom najviac tréningovú formu vzdelávania. Ostatné využívané formy vzdelávania sú uvedené na obrázku 3:

Obr. 3 Formy vzdelávania manažérov podľa preferencií



Prameň: Jasaňová, K.: *Vzdelanostný prieskum malého a stredného podnikania na Slovensku*. 2005. s. 155.

V zhode s uvedeným výskumom aj J. Porvazník uvádza tréning ako jeden z najviac používaných a rozvíjajúcich sa spôsobov vzdelávania. Podľa autora je tréning zameraný predovšetkým na zručnosti, teda na praktické využitie nadobudnutých vedomostí. Vzápätí však uvádza, že zahraničný pohľad na tréning je širší, nakoľko podľa zahraničných autor zahŕňa nie len rozvoj zručností, ale aj vedomostí a motivácie.

Okrem toho, že sa firma musí rozhodnúť pre najvhodnejšiu formu vzdelávania, musí rozhodnúť aj o oblasti vzdelávania. F. Hroník uvádza 7 oblastí vzdelávania, ku

<sup>23</sup>JASAŇOVÁ, K.: *Vzdelanostný prieskum malého a stredného podnikania na Slovensku*. 2005. [cit. 2013-3-7]. Dostupné na internete: <<http://www.cers.tuke.sk/cers2005/doc/Jasanova.pdf>>

ktorým priraduje aj konkrétne formy vzhľadom na to, či prebiehajú za chodu alebo mimo chodu firmy.

Tab. 2 Rozpis vzdelávania (príklad)

Oblasti vzdelávania	Časová súvislosť	
	Za chodu (on-the-job)	Mimo chodu (off-the-job)
<b>Funkčné vzdelávanie</b>	Rotácia, on-the-job training	Prednáška
<b>Doplnkové funkčné v.</b>	Rotácia, práca na projekte	Kurz projektového riadenia
<b>Manažérske vzdelávanie</b>	Individuálny koučing, mentoring	Leadership
<b>Jazykové vzdelávanie</b>	Stáž na zahraničnej pobočke	Firemný kurz
<b>IT školenie</b>	Vytváranie prezentácií v PP	Školenie pre vytváranie prezentácií
<b>Účelové vzdelávanie</b>	Tieňovanie	Time management, outdoor trainig
<b>Školenie zo zákona</b>	Inštruktáž	Školenie bezpečnosti práce

Prameň: Hroník, F.: *Rozvoj a vzdelávaní pracovníků*. 2006. s. 129.

Vzhľadom na obšírnosť témy a konkrétnej viazanosti jednotlivých typov vzdelávania a vedomostí ku konkrétnym manažérskym pozíciám, sa nebudeme tejto téme bližšie venovať. Rozvoj vedomostí je celoživotným procesom. Keďže sa manažment neustále rozvíja, na získanie konkurenčnej výhody je potrebné nové poznatky neustále dopĺňať. Firma by v záujme manažérov aj vo svojom vlastnom, mala tento proces zabezpečiť.

### 1.3 Praktické zručnosti manažérov

Obsahom tejto kapitoly je vymedzenie druhého piliera kompetentnosti, praktickej zručnosti. Tento pilier nadväzuje na vedomosti, nakoľko predstavuje ich transformáciu do praktickej roviny. Podľa J. Povrazníka<sup>24</sup> pozostávajú praktické zručnosti zo 4 častí a to: „(1) schopnosť komunikovať; (2) schopnosť motivovať; (3) schopnosť pracovať v tíme, viesť ho a riadiť porady a (4) schopnosť sebariadenia a efektívneho využívania času.“

<sup>24</sup> PORVAZNÍK, J: *Celostní management*. 2.vyd. Bratislava: Sprint, 2003.s.60.

### 1.3.1 Komunikačná schopnosť manažérov

M. Mikulášтик<sup>25</sup> definuje komunikáciu ako „interakciu prostredníctvom kódovaných symbolov, verbálnych alebo neverbálnych.“ „Komunikáciou v práci a v manažmente rozumieme predávanie a prijímanie informácií, najmenej medzi dvoma a viacerými subjektmi.“ Podľa J. Vymětala<sup>26</sup> komunikačná kompetencia manažéra predstavuje „súbor všetkých mentálnych predpokladov, ktoré robia človeka schopným komunikovať, realizovať komunikačné procesy a hodnotiť účasť iných na nich.“

Dôležitosť tejto zložky zručností vyplýva z toho, že manažéri trávajú väčšinu svojho času v komunikácii s inými ľuďmi, pričom využívajú rôzne spôsoby. Medzi časti<sup>27</sup> takejto komunikácie, ktoré by mal manažér ovládať patrí nie len rozprávanie, ale aj aktívne počúvanie, čítanie, sústredenie pozornosti na poradách a pod. Za jej súčasťou je možné považovať aj techniku kladenia otázok, neverbálnu komunikáciu a empatiu.

Schopnosť manažéra dobre komunikovať priamo súvisí s jeho úspechom. Schopnosť komunikácie napomáha manažérovi napríklad pri objavovaní seba samého aj iných, pri riešení problémov, vývine nových schopností, pri riadení konfliktov, emócií, zlosti, pri porozumení iným ľuďom a pod. Najčastejšie ju však využíva v rozhodovacom procese a pri motivovaní zamestnancov.

Zásady efektívnej komunikácie sú podľa rôznych autorov rôzne. Podľa J. Vymětala medzi ne patrí: zrozumiteľnosť, stručnosť, správnosť, úplnosť a zdvorilosť. S. J. Kushal<sup>28</sup> zahrnul tieto zásady do tzv. 7 C: (1) úplnosť (completeness); (2) stručnosť (conciseness); (3) pozornosť (consideration); (4) konkrétnosť (concreteness); (5) jasnosť (clarity); (6) zdvorilosť (courtesy); (7) správnosť (correctness).

Okrem zásad, ktorými by sa mali manažéri pri komunikácii riadiť, existuje niekoľko prekážok efektívnej komunikácie, ktorým by sa mali vyhýbať. Niektoré z nich sú uvedené v tabuľke 3.

---

<sup>25</sup> MIKULÁŠTIK, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. s. 60.

<sup>26</sup> VYMĚTAL, J.: *Průvodce úspěšné komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada. s. 25.

<sup>27</sup> REES, W. D. - PORTER. CH.: *Skills of Managements*. 6. vyd. London: Cengage Learning, 2008.

<sup>28</sup> KUSHAL, S. J.: *Business communication*. 1. vyd. New Delhi: Enterprises, 2009.



Tab. 3 Komunikačné prekážky

<b>Komunikačná prekážka</b>	<b>Definovanie</b>
<b>Čas</b>	Je potrebný nie len na prípravu komunikácie, ale aj na polozenie otázok, vypočutie alebo identifikáciu problému.
<b>Jazyk /Odlišný spôsob vyjadrovania</b>	Nezhody v jazyku môžu byť spôsobené napríklad úrovňou slovnej zásoby, rôznym významom slov, cudzími výrazmi s pod.
<b>Problémy s počúvaním</b>	Informácie j potrebné aj prijímať, nie len distribuovať.
<b>Falošná spätná väzba</b>	Ľudia vzbudia falošný dojem ohľadom porozumenia komunikovaného obsahu.
<b>Predsudky</b>	Nevôľa zmeniť názor a zameranosť len na subjektívne vyhovujúci obsah.
<b>Nepozornosť</b>	Nesústredenosť na komunikáciu spôsobuje únik informácií a môže byť manifestáciou nezáujmu.
<b>Porozumenie</b>	Problémom môže byť buď nepochopenie alebo subjektivismus.

Pramene: Porvazník, F.: *Celostní management*. 2003.

Khelerová, V.: *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2010.

Rees, W. D. - Porter. Ch.: *Skills of Managements*. 2008.

Komunikácii v manažmente sa venuje stále viac pozornosti. Vychádza sa pri tom z toho, že manažment je z veľkej časti založený na interakcii. Čím efektívnejšie dokáže manažér informácie podať a spätne prijímať od spolupracovníkov, tým efektívnejšie ich dokážu zainteresované strany využívať a tým zvyšovať svoj výkon.

### 1.3.2 Motivácia manažérov

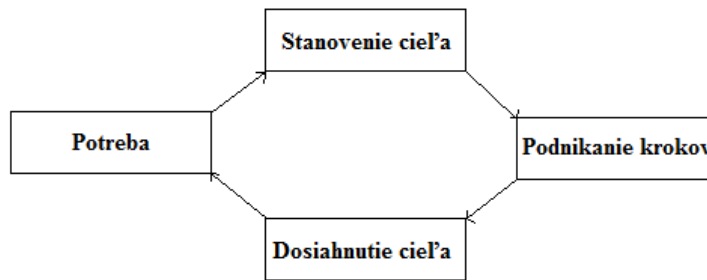
Motivácia<sup>29</sup> je hybnou silou, ktorá pohýna človeka k aktivite a zároveň túto aktivitu usmerňuje. Pracovná motivácia je podľa M. Tureckiovej<sup>30</sup> „vyjadrenie prístupu jednotlivca k práci, jeho ochoty pracovať, vychádzajúcej z nejakých vnútorných pohnútok (t.j. motívov).“ Motiváciou pracovníkov spájame požiadavky ktoré na nich máme spolu s ich neuspokojenými potrebami<sup>31</sup>. Motiváciu založenú na potrebách zjednodušene zobrazuje nasledujúci obrázok:

<sup>29</sup> PORVAZNÍK, J.: *Celostní management*. 2.vyd. Bratislava: Sprint, 2003.

<sup>30</sup> TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 57.

<sup>31</sup> PLAMÍNEK, J. 2010. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada. 2010.

Obr. 4 Model motivácie



Prameň: Armstrong, M.: *Odměňování pracovníků*. 2007. s. 109.

Najznámejšou teóriou motivácie, ktorá vychádza z potrieb, podobne ako uvedené teórie od J. Plamínka a M. Armstronga, je teória od Abrahama Maslowa, ktorý zoradil potreby hierarchicky. Každá z týchto potrieb sa v manažérskej praxi spája s možným nástrojom motivovania, tak ako to uvádza tabuľka 4.

Tab. 4 Nástroje motivovania v závislosti od potrieb

Potreba	Nástroj motivovania
	rozvoj, vzdelanie, samostatné rozhodovanie
	nehmotné odmeňovanie; status; uspokojenie z práce
	prestíž; kontakt so spolupracovníkmi
	BOZ; istota pracovného miesta
	mzda; plat; pracovné podmienky

Prameň: Tureckiová, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004.

Aby bola motivácia účinná, mala by sa riadiť „zlatým pravidlom motivácie“<sup>32</sup>, podľa ktorého by sa nemali prispôbovať zamestnanci úlohe, ale podnik by mal prispôbiť úlohu zamestnancovi. Zároveň je pre efektívne motivovanie zo strany manažéra potrebné, aby poznal okolnosti motivácie a faktory, ktoré na ňu vplyvajú. Okrem

<sup>32</sup> PLAMÍNEK, J. 2010. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada. 2010.

spomínaných potrieb sú to podľa J. Porvazníka: (1) schopnosti; (2) predstavy o práci; (3) vplyv ostatných ľudí; (4) chvála a kritika. Podľa D. Scheina je dôležitým faktorom typ osobnosti, pričom rozoznáva 4 typy uvedené v tabuľke 5.

Tab. 5 Typológia osobnosti podľa Scheina

Typ osobnosti	Motivácia
<b>Racionálne ekonomický</b>	Práca je len zdrojom obživy, z čoho vyplýva, že najvyššou motiváciou je motivácia ekonomická.
<b>Sociálny</b>	Človek sa snaží predovšetkým o uspokojenie sociálnych potrieb.
<b>Sebaaktualizujúci sa</b>	Človek má rád svoju prácu, snaží sa v nej o samostatnosť a sebanaplnenie.
<b>Komplexný</b>	Nemá presne vymedzený typ motivácie, je potrebné poznať konkrétne okolnosti.

Prameň: Schein, D. in Tureckiová, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004.

Motivácia je primárnym predpokladom aktivity každého zamestnanca. Keďže manažér je riadiacim pracovníkom, nie je postačujúce aby bol motivovaný on sám, ale musí mať schopnosť motivovať aj svojich podriadených, čo sa opäť prejaví na výkone.

### 1.3.3 Schopnosť manažéra viesť tím

A. Surinek a I. Nový uvádzajú<sup>33</sup>: „Tím je špecifickým druhom pracovnej skupiny. Jedná sa o vnútorne formálne neštruktúrovanú malú skupiny ľudí, ktorí v jej rámci podávajú po stanovenú dobu spoločný výkon.“ Tím sa odlišuje od pracovnej skupiny absenciou formálnej štruktúry, spoločnou zodpovednosťou a časovou obmedzenosťou existencie.

Podľa Ch. J. Margerisona<sup>34</sup> existuje 9 kľúčov k efektívnemu vedeniu tímu: rozvoj, organizácia, produkcia, kontrola, ochrana, poradenstvo, inovácie a posledným článkom je samotné prepojenie menovaných ôsmich kľúčov. Na to, aby bol manažér schopný používať tieto kľúče, musí disponovať viacerými schopnosťami. Jednou z nich je riadenie času, ktoré je rozobraté v podkapitole 1.3.4. V tomto prípade sa však nejedná len o organizáciu vlastného času, ale aj o organizáciu času celého tímu. Nevyhnutné sú aj

<sup>33</sup>SURINEK, A – NOVÝ, I.: *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 140.

<sup>34</sup>MARGERISON, CH. J.: *Team Leadership*. 1. vyd. London: Thomson, 2002.

interpersonálne schopnosti, medzi ktoré patrí predovšetkým aktívne načúvanie. V neposlednej rade by mal poznať jednotlivcov<sup>35</sup>, ktorí v tíme pracujú a ich úlohy.

V súvislosti s vedením tímu existuje niekoľko štýlov vedenia. J. Porvazník uvádza tri štýly vedenia: autoritatívny, demokratický a liberálny. A. O'Neill definuje až štyri typy, ktoré sa však len mierne odlišujú od štýlov podľa J. Porvazníka.

Tab. 6 Škála štýlov vedenia

<b>Diktátorský / Autoritatívny</b>	Manažér robí rozhodnutia, ktoré ostatným len oznamuje.
<b>Benevolentný autoritatívny</b>	Manažér rozhoduje ale vyžaduje otázky, resp. pochybnosti.
<b>Poradný / Demokratický</b>	Rozhodujú jednotlivci po konzultácii s manažérom.
<b>Participatívny</b>	Jednotlivci a tím rozhodujú spoločne s manažérom.

Prameň: O'Neill, A.: *Manager to Leader*. 2011. s. 18.

Okrem správne zvoleného štýlu vedenia tímu, sa manažér musí usilovať, aby mal jeho tím vlastnosti, ktoré sú charakteristické pre úspešné tímy. Podľa J. Plamínka<sup>36</sup> sú to:

- Zdieľanie cieľov – je základom začatia spolupráce
- Kvalitná komunikácia – vytvára podmienky pre synergiu
- Zdieľanie cesty – metódy, ktorými jednotlivé časti tímu dosahujú ciele, musia vychádzať z rovnakých pravidiel a hodnôt
- Rozdelenie rolí – každý jednotlivec sa stotožňuje s určitou autonómnou rolou
- Kvalitné vzťahy – medzi členmi tímu neexistuje súperenie a vzájomne sa rešpektujú
- Možnosti rozvoja – existuje možnosť rozvoja nie len tímu ako celku, ale aj členov tímu

Schopnosť vedenia tímu umožňuje manažérovi dobrú koordináciu pracovníkov, efektívne predávanie informácií, kvalitnú spoluprácu a pod. Zároveň predstavuje predpoklad získania si autority, ktorá je na vedúcej pozícii nevyhnutná.

<sup>35</sup> O'NEILL, A.: *Manager to Leader*. 1. vyd. Sydney: CCH A Wolters Kluwer bussines, 2011.

<sup>36</sup> PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada, 2008.

### 1.3.4 Sebariadenie a efektívne využívanie času

Sebariadenie<sup>37</sup> vo všeobecnosti môžeme definovať ako súbor odpovedí na otázky: Čo robiť? Prečo to robiť? Ako to robiť? Kto to má robiť? Kedy to urobiť? Jedná sa teda o riadenie vlastných aktivít, cieľov, priorít a času. J. Porvazník naproti tomuto tvrdeniu uvádza, že sebariadenie odpovedá predovšetkým na otázku „prečo“, teda aký je zmysel života. Ak človek pozná zmysel svojho života, uvedomuje si svoju hodnotu a to ho vedie k efektívnemu sebariadaniu. Sebariadenie<sup>38</sup> napomáha manažérovi vyseparovať ciele, ktoré sú skutočne dôležité a zároveň realizovateľné. Súčasne mu napomáha aj vo vytrvaní v plnení určitej úlohy aj v prípade, že sa vyskytnú prekážky a to bez výbuchov hnevu .

Z uvedeného vyplýva, že sebariadenie môžeme považovať aj za určitý typ disciplíny. Túto disciplínu si A. J. DuBrin<sup>39</sup> vysvetľuje ako „*schopnosť kontrolovať svoje emócie a konať s poctivosťou a integritou dôsledným a prispôsobivým spôsobom.*“ Najjednoduchším definovaním sebariadenie je však chápanie tohto konceptu ako regulácie vlastného správania.

Sebariadenie je možné rozčleniť na viacero čiastkových kompetencií alebo funkcií. Členenie podľa J. Porvazníka, F. Hroníka a J. Plamínka je uvedené v tabuľke 7.

Tab. 7 Komponenty sebariadenia

<b>Porvazník (funkcie sebariadenia)</b>	Sebauvedomovanie	Sebauplatňovanie	Sebarozvoj	
<b>Hroník (čiastkové kompetencie)</b>	Integrita	Otvorenosť voči zmene	Zaujatie prácou	Odolnosť voči stresu
<b>Plamínek (štruktúra sebariadenia)</b>	Manažment zmeny	Manažment cieľa	Manažment činností	Manažment času

Pramene: Porvazník, J.: Celostní management. 2003.

Hroník, F.: *Hodnocení pracovníků*. 2006.

Plamínek, J.: *Sebezpoznání, sebeřízení a stres*. 2008.

<sup>37</sup> PLAMÍNEK, J.: *Sebezpoznání, sebeřízení a stres*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008.

<sup>38</sup> MÜHLEISEN, S.: *Komunikační a jiné měkké dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008.

<sup>39</sup> DUBRIN, A. J.: *Essential of Management*. 9. vyd. USA: South-Western College Pub, 2011. s. 162.

Najdôležitejšou súčasťou sebariadenia je v súčasnosti riadenie času. Čas predstavuje zdroj, ktorý je nevyhnutný a neobnoviteľný. Riadenie času, resp. manažment času je najefektívnejší spôsob trávenia času. Je kombináciou zmyslu, skúsenosti a základných techník rozvíjania dobrých pracovných návykov.

P. Majerčák<sup>40</sup> rozdeľuje čas manažéra do troch základných oblastí a to:

- čas pre nadriadeného – manažér venuje tento čas úlohám, ktoré mu zadal nadriadený pracovník
- čas pre systém – tento čas trávi manažér plnením požiadaviek od spolupracovníkov (administratíva, porady, telefonáty,...)
- čas pre seba – čas, ktorý si manažér rozdeľuje sám a nepodriaduje ho žiadnym úlohám ani požiadavkám

Efektívne riadenie času sa postupne vyvíjalo a prebiehalo 4 generáciami. Prvá generácia sa zamerala na organizáciu úloh a činností s prihliadaním na potrebné zdroje. Odpovedala teda na otázku „Čo robiť“. Druhá generácia k otázke „čo“ pridáva aj „kedy“, t.z. jednotlivé úlohy časovo zaraďuje. Tretia generácia komplex riešenia časových otázok ďalej rozšírila, konkrétne o otázku „ako“. Aj keď je tento prístup využívajú ešte aj v súčasnosti, má mnohé nedostatky, ku ktorým možno zaradiť prílišnú zložitosť, ktorá vedie manažérov k návratu k druhej generácii. Za nevýhodu sa považuje aj zameranosť na súčasnosť, resp. dnešok, čím sa obmedzuje na operatívne riešenie. Štvrtá generácia preto odstránila nedostatky tretej generácie a je postavená na nasledujúcich princípoch<sup>41</sup>:

1. Človek je viac ako čas – človek, ktorý má vyššiu spokojnosť dosahuje lepšie výkony. Preto samotné zameranie sa na úlohy a čas nestačí.
2. Cesta je viac než cieľ – nie je efektívne zanedbávať kvalitu dní, ktoré vedú k dosiahnutiu cieľa.
3. Zvnútra je viac než zvonku – samotné poznatky, vedomosti a zručnosti nie je sú postačujúce pre dosiahnutie úspechu. Základom sú osobnostné kvality a spôsoby správania sa.
4. Pomaly je viac než rýchlo – k rastu je potrebné sa dopracovať samostatne a postupne. Rýchle riešenia nevedú k žiadnej zmene.

---

<sup>40</sup>MAJERČÁK, P.: *Súčasný pohľad na klasifikáciu manažérov a vnímanie času z ich pohľadu*. 2006.[cit. 2013-3-5]. Dostupné na internete: <<http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2006/majercak.pdf>>

<sup>41</sup>PACOVSKÝ, P.: *Človek a čas*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006.

5. Celok je viac než časť – pri efektívnom plánovaní času je potrebné brať do úvahy nie len čas pracovný, ale aj súkromný.

Ako vyplýva z poznatkov tejto kapitoly, na úspešnosť manažéra nie sú postačujúce nadobudnuté teoretické informácie. Rozhodujúcejším pilierom je jeho správanie sa v reálnych situáciách a efektívnosť v praktickom konaní.

## 1.4 Sociálna zrelosť manažérov

V tejto kapitole objasníme posledný pilier kompetentnosti podľa J. Porvazníka. Jeho význam je v súčasnosti výrazne vzrastajúci a v mnohých situáciách je rozhodujúcejší ako odborné vedomosti a zručnosti.

J. Porvazník<sup>42</sup> tretí pilier kompetentnosti definuje nasledovne: „*Sociálna zrelosť je vedomé, alebo aj nevedomé rešpektovanie základných princípov správania, vďaka ktorým sa zachováva celistvosť osobnosti.*“ Vo všeobecnosti podľa autora predstavuje sociálna zrelosť geneticky získanú vlastnosť, ktorú nie je možné nadobudnúť učením či tréňovaním. Sociálna kompetencia, ktorá je prejavom sociálnej zrelosti, umožňuje manažérovi riadiť ostatných ľudí na pracovisku, teda pôsobiť v medziľudskej oblasti. Pokiaľ manažér disponuje touto schopnosťou<sup>43</sup>, je schopný koordinovať ľudí tak, aby dosahovali požadovaný výkon. Podobný názor podávajú aj E. Borrego a R. G. Johnson a J. Brickmann, ktorí definujú sociálnu kompetenciu ako schopnosť zvládať vzťahy, resp. interakcie s inými. Jadro tejto kompetencie je tvorené informáciami a komunikačnými kompetenciami.

J. Výrost a I. Slaměňík<sup>44</sup> poskytujú komplexnejšia definícia sociálnej kompetencie, podľa ktorej: „*sociálnu kompetenciu je možné definovať ako kapacitu jedinca ku kognitívno – afektívno – behaviorálnemu riadeniu správania sa v smere dosiahnutia osobných / sociálnych cieľov.*“

Autori sa vo veľkej miere zhodujú v definovaní sociálnej kompetencie manažéra, ale uvádzajú rôzne zloženie. J. Porvazník rozoznáva štyri súčasti sociálnej zrelosti manažéra: charakterové vlastnosti, schopnosti vnímania a kreativity, vlastnosti temperamentu a somatické vlastnosti. J. Brinckmann uvádza len tri zložky, ktorými sú:

---

<sup>42</sup> PORVAZNÍK, J.: *Celostní management*. 2.vyd. Bratislava: Sprint, 2003. s. 421.

<sup>43</sup>SCHWARZ, M.: *Sociálna kompetencia u manažérov*. 2006. [cit. 2013-2-7]. Dostupné na internete: <<http://katpsych.truni.sk/konferencie/absolvent2006/schwarz.htm>>

<sup>44</sup> VÝROST, J. – SLAMĚŇÍK, I.: *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 206.

tímová práca, vodcovské kompetencie a tzv. sieťové kompetencie (schopnosť interakcie výkonného tímu s jednotlivcami alebo skupinami). K. Albrecht<sup>45</sup> definuje až 5 dimenzií sociálnej kompetencie: situačné vedomie, prítomnosť, autenticita, jasnosť a empatia.

#### 1.4.1 Vlastnosti manažérov

Úspešnosť manažéra nespočíva len v tom, aké má vedomosti a zručnosti, ale aj v tom, akým je človekom. Názory jednotlivých autorov na to, akými vlastnosťami by mal disponovať úspešný manažér sa rovnako, ako aj v ostatných spomínaných oblastiach, rôznia. Požiadavky na vlastnosti<sup>46</sup> väčšinou závisia od konkrétnej úrovne riadenia ako aj od konkrétnej organizácie a jej zamerania. Preto by sa mali vždy posudzovať vo vzťahu ku konkrétnej pozícii. Vo všeobecnosti však možno povedať, že úspešný manažér sa odlišuje od priemerného napríklad spôsobom jednania, prístupom k druhým ľuďom, intuíciou, ale aj určitými špecifikami jeho osobnosti<sup>47</sup>, ktoré ho odlišujú od ostatných.

J. Porvazník požadované vlastnosti manažéra kategorizuje na: výkonové (somatické), kognitívno - tvorivé, emocionálne a charakterové (aktivačné a všeludské). Tieto, ako bolo uvedené vyššie, tvoria spolu sociálnu zrelosť manažéra.

#### Somatické vlastnosti

Na to, aby manažér dosahoval dobrý výkon je nevyhnutný dobrý zdravotný stav. Tento je v súčasnosti najviac ohrozovaný stresom. Prvý autor, ktorý sa zaoberal pracovným stresom, H. Selye<sup>48</sup>, ho definoval ako „*nešpecifickú (všeobecnú) reakciu organizmu na pôsobenie záťaže.*“ Pracovný stres je predovšetkým dôsledkom nepriaznivých podmienok na pracovisk. V súvislosti s kompetenciami možno hovoriť o nerovnováhe<sup>49</sup> medzi kompetenciami manažéra a schopnosťami, ktoré sa od neho vyžadujú.

E. Hančovská<sup>50</sup> uvádza faktory, ktoré prispievajú k u manažérov k dobrej odolnosti voči pracovnému stresu: úroveň kondície v psychickej aj fyzickej oblasti, schopnosť

---

<sup>45</sup> ALBRECHT, J. in VÝROST, J. – SLAMĚNÍK, I.: *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008.

<sup>46</sup> LETOVANCOVÁ, E.: *Psychológia v manažmente*. 1. vyd. Bratislava: UK.

<sup>47</sup> KHELEROVÁ, V.: *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010.

<sup>48</sup> SELYE, H. in MRAVEC, B.: *Stres a adaptácia*. 1. vyd. Bratislava: SAP, 2011. s. 258.

<sup>49</sup> LANDY, F. J., CONTE, J. M.: *Work in the 21st century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 3. vyd. United States of America: Wiley – Blackwell.

<sup>50</sup> HANČOVSKÁ, E.: Osobnosť manažéra a zvládanie náročných situácií v manažmente. In: *Sociálne a politické analýzy*, 2009, roč. 3, č. 1, s. 49-72.



zorganizovať si čas, životný štýl, sebazpoznanie a sebadôvera. Výskumne sa dokázalo, že okrem menovaných faktorov sú rozhodujúce aj životné okolnosti<sup>51</sup> ako rodinný stav či vek. Najohrozenejšou vekovou skupinou sú manažéri vo veku 21 – 30 rokov. Zároveň je úroveň stresu vyššia u slobodných manažérov. V prípade, že sa stres stane dlhodobým, čiže chronickým, môže sa vyhrotiť až do syndrómu vyhorenia .

### **Kognitívno – tvorivé vlastnosti**

Okrem toho, že má manažér disponovať určitou mierou fyzickej odolnosti, je podľa J. Porvazníka nevyhnutné, aby bol schopný poznávania v kombinácii s tvorivosťou. Tvorivý človek by mal mať podľa J. Kloudovej a kol. napríklad nasledujúce vlastnosti: autonómia, originalita, nadšenia, funkčná sloboda a flexibilita. Ďalšie tvorivé vlastnosti, ktoré autori spomínajú sú: schopnosť pracovať s analógiami, nebáť sa riskovať, byť tolerantný voči dvojznačnosti, schopnosť nachádzať asociácie, predstavivosť, intuícia, logika, preferovanie neurčitosti, aktivita a energickosť.<sup>52</sup>

### **Emocionálne vlastnosti**

Pod emocionálne vlastnosti J. Porvazník<sup>53</sup> zaraďuje temperament, ktorý definuje ako „*súhrn citových a voľných znakov určujúcich správanie a reakcie človeka, ale tiež živost jeho povahy, bystrosť, vášnivosť a pod.*“ Väčšina autorov pri definovaní temperamentu vychádza z teórie Eyzenka, ktorý rozlišuje introverta, extroverta, labilného a stabilného človeka a Hypokrata, ktorý rozlišuje cholera, flegmatika, sangvinika a melancholika. V súvislosti s manažérmi toto delenie používajú napríklad J. Porvazník, J. Štěpaník, L. Lojda. Z hľadiska typológie Eynsenka sa ukázalo, že medzi manažérmi je oveľa viac extrovertov<sup>54</sup> než introvertov, čo nepopiera fakt, že existujú aj introvertní úspešní manažéri. Introverzia však nemôže byť prehnaná, pretože by obmedzovala komunikačnú schopnosť, ktoré je v manažmente dôležitá. Rovnaký názor zdieľa aj F. Múčka<sup>55</sup>, ktorý vo svojom článku uverejnil, že väčšina manažérov je extrovertov, čo však nemusí byť vždy prospešné. Manažér – extrovert dosahuje vyššie úspechy v organizácii,

---

<sup>51</sup>MARWAT, A. K.: The prevalence of job stress among industrial managers: A cross sectional study of managers of the pharmaceutical industries of Hayatabad Industrial Estate, Peshawar, Pakistan. In: *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Bussiness*, ISSN, 2010, vol. 2, no. 3, p 338-355.

<sup>52</sup>KLOUDOVÁ, J. a kol.: *Kreativní ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010.

<sup>53</sup>PORVAZNÍK, J.: *Celostní management*. 2.vyd. Bratislava: Sprint, 2003. s. 435.

<sup>54</sup>ŠTEPANÍK, J.: *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010.

<sup>55</sup>MÚČKA, F.: *Abeceda přežitia manažera introverta*. [cit. 2013-3-1]. 2012. Dostupné na internete: <<http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2012/cislo-15/abeceda-prezitia-manazera-introverta.html> >

v ktorej pracujú menej iniciatívni zamestnanci. V opačnom prípade ich pocit ohrozenia vedie k iracionálnemu správaniu.

Pokiaľ delíme manažérov podľa Hypokratovej teórie<sup>56</sup>, je potrebné si uvedomiť, že každý z týchto typov má svoju výhodu: prednosťou sangvinikov je pružnosť, cholericí vynikajú v schopnosti prevziať vedenie bez strachovania a flegmatici vynikajú pokojom. Pokiaľ je však človek melancholikom, nie je vhodný na riadiacu pozíciu, čo si aj sám uvedomuje .

Príkladom iného členenia temperamentových vlastností<sup>57</sup> je rozlišovanie: celkového citového ladenia, celkového zamerania, vzrušivosti, odolnosti, intenzity a trvalosti.

### **Charakterové vlastnosti**

Charakterové vlastnosti vyjadrujú na jednej strane vzťah k človeka k okoliu, na druhej strane jeho vlastné postoje či morálny aspekt. Pri definovaní požadovaných charakterových vlastností manažéra používa veľa autorov model Big five, ktorý sa zameriava na päť charakterových rysov človeka: extravézia, neuroticizmus, prívetivosť, otvorenosť a svedomitosť. Výskumom<sup>58</sup>, ktorého sa zúčastnili manažéri z Kanady a USA sa zistilo, že extravézia a svedomitosť je prediktorom dobrej pracovnej výkonnosti. V prípade otvorenosti, prívetivosti a neuroticizmu sa nepotvrdilo, že by boli prediktormi efektivity u manažérov. J. F. Salgado<sup>59</sup> metaanalýzou 36 štúdií z oblastí Európskeho spoločenstva zistil v zhode s predchádzajúcimi zisteniami, že svedomitosť je prediktorom manažérskej efektivity. Navyše sa ukázalo, že aj neuroticizmus je prediktorom zručnosti manažérov a extravézia a prívetivosť korelujú s efektivitou práce predovšetkým v prípade, že daná práca vyžaduje interpersonálny kontakt.

## **1.5 Hodnotenie kompetentnosti**

Hodnotenie zamestnancov predstavuje spätnú väzbu, ktorá nám hovorí o efektivite práce daného zamestnanca a o výkone, ktorý dosahuje. Okrem toho, že je možné hodnotiť výkon zamestnanca, je možné hodnotiť aj jeho kompetentnosť, od ktorej tento výkon

---

<sup>56</sup> ŠTEPANÍK, J.: *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010.

<sup>57</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012.

<sup>58</sup> LESLIE, J.B. et. al.: *Managerial Effectiveness in a Global Context*. 1. vyd. North Carolina: Center for Creative Leadership, 2002.

<sup>59</sup> SALGADO, J. F. 1997.: The five factor model of personality and job performance in the European Community. In: *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, no. 1, p. 30-43.

z veľkej časti záleží. Táto kapitola je krátkym zhrnutím spôsobov hodnotenia kompetentnosti. Zamerali sme sa konkrétne na: behaviorálny prístup, analógové metódy, analytické metódy, rozhovor či kompetenčný model.

Behaviorálny prístup<sup>60</sup> je najčastejšie spájaný s pozorovaním, pretože úroveň kompetencií sa odráža v správaní manažéra. Pri pozorovaní je dôležité robiť záznamy, z ktorých aj hodnotený manažér môže následne zistiť, ktoré stránky jeho správania je potrebné zlepšiť. E. Slobodová a I. Šulík<sup>61</sup> spájajú behaviorálny prístup na rozdiel od Kubeša a kol. s rozhovorom. V takomto rozhovore má manažér alebo uchádzač o pozíciu manažéra interpretovať svoje správanie v konkrétnych situáciách, v ktorých sa v minulosti ocitol. Vychádza sa z predpokladu, že sa bude v podobných situáciách správať rovnako.

Analógové metódy sú založené na pozorovaní manažérov v autentických situáciách, alebo situáciách, ktoré sú realite veľmi podobné. Jedná sa o pomerne širokú škálu cvičení, medzi ktoré patrí napríklad skupinová práca alebo tzv. došlá pošta, kde má manažér čo najkompetentnejšie vybaviť nahromadenú poštu. Viac sa analógovým metódam venujú vo svojej publikácii *Manažérka kompetence* M. Kubeš, D. Spillerová a R. Kurnický.

Analytické metódy predstavujú hodnotenie jednotlivých častí požadovanej kompetencie. Patria sem predovšetkým rôzne typy dotazníkov, či už výkonových, osobnostných alebo iných. Súbor dotazníkov, ktoré si firma zvolí závisí od kompetencií, ktoré chce hodnotiť.

E. Slobodová a I. Šulík považujú za najvhodnejšiu metódu hodnotenia kompetencií hĺbkový rozhovor. Aby bol efektívny je nevyhnutné sa naň pripraviť. Príprava sa týka nie len hodnotiteľa ale aj hodnoteného, z čoho vyplýva, že by mal poznať obsah rozhovoru ešte pred jeho uskutočnením. Okrem prípravy si rozhovor vyžaduje aj dodržiavanie určitých zásad. Medzi také patrí napríklad diskretnosť, odstup od emocionality či navodenie pozitívnej atmosféry. Hodnotiaci rozhovor<sup>62</sup> je spravidla štruktúrovaný alebo pološtruktúrovaný, teda je vedený hodnotiteľom podľa vopred pripravených otázok a úloh. Podkladom pre rozhovor môže byť aj dotazník .

---

<sup>60</sup>KUBEŠ, M. a kol.: *Manažerské kompetence: Způsobnosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004.

<sup>61</sup>SLOBODOVÁ, E. – ŠULÍK, I.: *Výber manažérov prostredníctvom kompetencií*. [cit. 2013-2-7]. 2007 Dostupné na internete: <[http://www.jeneweingroup.com/dokumenty/others/vyber\\_manazerov.pdf](http://www.jeneweingroup.com/dokumenty/others/vyber_manazerov.pdf)>

<sup>62</sup>PILAŘOVÁ, I.: *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008.

Ďalším veľmi obľúbeným nástrojom hodnotenia manažérov, ale aj iných zamestnancov, je 360 stupňová spätná väzba<sup>63</sup>. Podstatou je hodnotenie manažéra viacerými jeho spolupracovníkmi. Nie len jeho kolegovia ale aj nadriadení a podriadení vyjadrujú svoj názor na spôsobilosť manažéra a na jeho správanie v určitých situáciách. Najčastejšie sa názory zbierajú prostredníctvom dotazníka, pričom hodnotitelia zostávajú v anonymite. Manažér môže tieto poznatky využiť pre svoj rast. Model tohto spôsobu hodnotenia je uvedený v prílohe 3.

V súčasnosti sa často využívajú na hodnotenie kompetencií kompetenčné modely. Kompetenčný model<sup>64</sup> je súbor kompetencií, ktoré sú určitým spôsobom usporiadané. Predstavuje zjednotenie kritérií hodnotenia, ale aj bázu pre konkrétny systém rozvoja, odmeňovania a hodnotenia. Obsahom<sup>65</sup> kompetenčného modelu nie sú len samotné kompetencie, ale aj očakávané spôsoby ich prejavov.

Z uvedeného vyplýva, že ak sa firma rozhodne hodnotiť zamestnancov podľa kompetencií, musí prejsť viacerými fázami: opis pracovných pozícií, s nimi spojené pracovné role, na ktoré nadväzujú konkrétne úlohy a tie si zase vyžadujú zdefinovať potrebné kompetencie na ich splnenie. Táto postupnosť je znázornená na obrázku v prílohe 4. U každej kompetencie sa priraduje aj úroveň vyjadrená škálou. Príklady takýchto škál uvádzajú tabuľky v prílohe 5.

Vytváranie kompetenčného modelu je veľmi náročné. Postup tvorby takéhoto modelu uvádzajú vo svojich publikáciách napríklad I. Pilařová (Jak efektívne hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost) alebo J. Veteška a M. Tureckiová (Kompetence ve vzdělávání). Príklad konkrétneho kompetenčného modelu je uvedený v prílohe 6.

Hodnotenie kompetencií je dôležitým aspektom overenia si slabých a silných stránok manažérov. Môže potvrdiť alebo vyvrátiť správnosť umiestnenia zamestnanca na pracovnom mieste. Jeho spoľahlivosť je však podmienená dôslednosťou prípravy spôsobu hodnotenia kompetencií.

---

<sup>63</sup>KUBEŠ, M. – ŠEBESTOVÁ, E.: *360 stupňová spätná väzba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008.

<sup>64</sup>HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006.

<sup>65</sup>VETEŠKA, J. – TURECKIOVÁ, M.: *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008.

## 2 CHRAKTERISTIKA PODNIKU TESCO STORE SR, A.S

Spoločnosť TESCO STORE SR, a.s.<sup>66</sup> je súčasťou slovenského trhu od roku 1996, kedy odkúpila obchodné domy od spoločnosti Kmart. V súčasnosti je prevádzkovateľom viac ako 130 obchodov, ktoré majú rôzne formáty (hypermarkety, supermarkety, obchodné domy, expresy alebo extra). Na slovenskom trhu je druhým najväčším zamestnávateľom v súkromnom sektore, nakoľko zamestnáva približne 10 000 ľudí.

Spoločnosť TESCO STORE SR, a.s. si zakladá svoj úspech na cenových výhodách a vysokej kvalite, ktorú poskytuje zákazníkom. Svoje pôsobenie v posledných rokoch rozšírila aj na oblasť optiky, telekomunikácií a lekární. Napreduje nie len oblasťami do ktorých expanduje, ale aj inováciami, ktorými poskytuje pohodlie zákazníkom. Medzi inovácie z posledných rokov patria samoobslužné pokladne, vernostný program Clubcard alebo dovoz potravín domov.

Spoločnosť TESCO STORE SR, a.s. preberá aj spoločenskú zodpovednosť v podobe ekologických postojov. Tieto sa prejavili napríklad v otvorení nízkoenergetického supermarketu v Rajci. Zároveň je aktívnym podporovateľom rôznych dobročinných akcií a nadácií. Príkladom je Beh pre život.

Vo všeobecnosti je TESCO podporovateľom Slovenskej republiky vo viacerých oblastiach. Príkladom sú investície do slovenskej ekonomiky alebo poskytovanie voľných pracovných miest. Okrem toho na podporuje súčasne slovenských dodávateľov a export a distribúciu v rámci Európy. Nezanedbateľným prínosom je prispievanie do štátneho rozpočtu prostredníctvom daní.

Pracovné miesta, ktoré Tesco poskytuje sú z veľkej časti aj v regiónoch s vysokou nezamestnanosťou. Výhodou je, že má možnosť poskytnúť prácu ľuďom s rôznou úrovňou dosiahnutého vzdelania. Zároveň poskytuje možnosť kariérneho rastu a rozvoj zamestnancov. Okrem poskytovaných školení a rozvojových programov vytvorilo Tesco aj vzdelávací inštitút špeciálne pre manažérov – Tesco Academy. Jedná sa o školu pre manažérov, ktorá je založená na interakcii a tréningoch.

---

<sup>66</sup>TESCO STORES SR, A.S.: *Tesco*. [cit. 2013-3-10]. 2013. Dostupné na internete: <<http://www.itesco.sk/sk/tesco-v-sr/o-nas/>>

## **3 CIEĽ PRÁCE A METODIKA PRÁCE**

### **3.1. Cieľ práce**

Cieľom našej práce je na základe dotazníkového prieskumu zhodnotiť kompetentnosť manažérov vybraného podniku. Na základe výsledkov by sme chceli poukázať na nedostatky a naopak silné stránky hodnotených manažérov.

#### *3.1.1 Výskumné hypotézy a otázky*

Na dosiahnutie uvedeného cieľa sme si stanovili nasledujúce hypotézy:

H1: Existuje pozitívny vzťah medzi prítivnosťou a orientácie na ľudí.

H2: Existuje pozitívny vzťah medzi svedomitosťou a orientáciou na ľudí.

H3: Manažéri nadobúdajú kompetencie najviac prostredníctvom tréningov.

H4: Manažér, ktorý zastáva v tíme rolu stmeľovača, má schopnosť načúvať ostatným.

Okrem hypotéz sme si stanovili nasledovné otázky:

O1: Existuje vzťah medzi tímovou rolou podľa Belbina a schopnosťou načúvať?

O2: Existuje vzťah medzi náchylnosťou na stres a tímovou rolou?

O3: Majú manažéri ambíciu zvyšovať svoju kompetentnosť?

Prvé dve hypotézy vychádzajú z údajov uvedených E. Lisou v publikácii Psychologické testovanie v práci. Tretia hypotéza je overením tvrdenia J. Porvazníka a K. Jasaňovej, tak ako sme uviedli v podkapitole 1.2.1. Štvrtú hypotézu sme zostavili na základe definovania tímových rolí podľa kolektívu autorov Select knowledge.

### **3.2 Metodika práce**

Na analýzu kompetentnosti manažérov spoločnosti TESCO STORE SR, a.s. sme si zvolili analytickú metódu, teda dotazníkový prieskum. Vzhľadom na počet a rozsah dotazníkov sme vykonali kvalitatívny výskum na vzorke 5 manažérov pracujúcich vo vybranej pobočke menovanej firmy. Výberom batérie piatich dotazníkov sme sa zamerali predovšetkým na sociálnu kompetentnosť a praktické zručnosti.

Prvým použitým dotazníkom bol dotazník Big five. Jedná sa o dotazník, ktorý zisťuje päť veľkých osobnostných črt. Autormi dotazníka sú Costa a McCraea, ktorý

vyvodili 5 osobnostných črt na základe faktorovej analýzy Catella a v súčasnosti sa jedná o jeden z najviac využívaných dotazníkov<sup>67</sup> na diagnostikovanie osobnosti. Dotazník obsahuje 60 položiek a na jednotlivé otázky sa odpovedá na 5 – bodovej škále (vôbec ma to nevystihuje – úplne ma to vystihuje). Jednotlivé črty aj s popisom sú uvedené v nasledujúcej tabuľke:

Tab. 8 Päť veľkých osobnostných črt

<b>Osobnostná črta</b>	<b>Popis</b>
<b>Otvorenosť</b>	Pre ľudí s vysokým skóre v otvorenosti voči skúsenosti je charakteristická zvedavosť, rozmanitosť, nezávislý úsudok. Uprednostňujú zmenu a novú spôsoby jednania. Sú nezávislí.
<b>Svedomitosť</b>	Ľudia s vysokou svedomitosťou sú cieľavedomí, vytrvalí, spoľahliví a disciplinovaní. Možno od nich očakávať tiež organizovanosť a opatrnosť. Možným rizikom pri prehnanej svedomitosti je workoholizmus.
<b>Prívetivosť</b>	Prívetivosť sa prejavuje v medziľudských vzťahoch. Ľudia dosahujúci vysoké skóre v prívetivosti sú predovšetkým altruistickí. Prejavuje sa u nich ochota, ohľaduplnosť, láskavosť a dôverčivosť. Radi pracujú v tíme a pre druhých majú pochopenie a porozumenie. V prehnanej forme sa môže vyskytnúť ponížené správanie.
<b>Neuroticizmus</b>	Miera neuroticizmu vypovedá predovšetkým o emocionálnej stabilite / labilitate. Žiaduce je nízke skóre, ktoré dosahujú pokojní a istí jednotlivci. Zároveň sú bezstarostní a odolnejší voči stresujúcim situáciám.
<b>Extraverzia</b>	Vysoké skóre v dimenzii extraverzia dosahujú ľudia, ktorí sú spoločenský, aktívni, optimistickí, vtipní a citliví.

Pramene: Hřebíčková, M.: *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti*. 2011.

Cakirpaloglu, p: *Úvod do psychologie osobnosti*. 2012.

Druhý dotazník, ktorý sme použili je Dotazník stresu vytvorený vo Veľkej Británii Medzinárodným združením zvládania stresu. Skladá sa z 25 položiek. Na každú položku sa odpovedá áno/nie. Jednotlivé otázky sú zamerané najmä na zdravotný stav a pracovný život. Podľa počtu získaných bodov (áno = 1b, nie = 0b) sú respondenti zaradení do jednej z troch skupín. Respondenti s najnižším počtom bodov sú najmenej náchylní na stres.

<sup>67</sup> HŘEBÍČKOVÁ, M.: *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011.

Naopak respondenti, ktorí dosiahli viac ako 14 bodov sú najmenej odolní voči stresu, čomu zodpovedá aj ich zdravotný stav.

Tretím použitým dotazníkom bol Belbinov Dotazník sebahodnotenia preferovaného tímového profilu. Pozostáva zo 7 otázok, pričom každá otázka mapuje konkrétny aspekt účinkovania v tíme. Pri každej otázke je uvedených 8 možností odpovedí, ktorým respondent prideluje body podľa toho, nakoľko sa preňho hodia. Súčet pridelených bodov musí byť rovný 10. Na základe odpovedí je možné manažéra zaradiť do niektorého typu tímového pracovníka podľa Belbina. Belbin rozoznával celkovo 8 typov, ktoré sú uvedené v nasledujúcej tabuľke:

Tab. 9 Tímové role podľa Belbina

<b>Tímová rola</b>	<b>Popis</b>
<b>Inovátor (Planter)</b>	Prináša nové nápady a spôsoby práce. Dokáže riešiť ťažké problémy, je mysliteľom. Je neortodoxný, kreatívny a inteligentný. Nevýhodou môže byť, že nerešpektuje pravidlá, je individualista.
<b>Tvorca (Shaper)</b>	Je schopný prijímať nové výzvy a efektívne pracovať pod tlakom. Dokáže sa zamerať na ciele a priority a raziť cestu pre celý tím. Hľadá spôsoby tímovej diskusie a spolupráce. Slabou stránkou je netrpezlivosť a sklon k provokovaniu a iritovaniu.
<b>Pozorovateľ (Monitor - evaluator)</b>	Vyznačuje sa bystrosťou, uvážlivosťou a strategickosťou. Jeho myslenie je zväčša pomalšie ale vedie k múdrym rozhodnutiam. Je tiež vecný a opatrný. Problém dokáže dostatočne rozanalyzovať a tým zvoliť správne riešenie. Jeho slabosťou je nedostatočná schopnosť motivovať ostatných.
<b>Hľadač zdrojov (Resource investigator)</b>	Vyznačuje sa extraverziou, entuziazmom a komunikatívnosťou. Nebojí sa preskúmať nové oblasti a prijímať výzvy. Má schopnosť nadväzovať kontakty a získavať externé zdroje. Jeho nedostatkom je silný optimizmus, ktorý po úvodnej fázy upadá.
<b>Realizátor (Implementer)</b>	Jedná sa o pracovníka, ktorý pracuje v záujme spoločnosti radšej ako vo svojom vlastnom záujme. Má schopnosť organizovať a má zmysel pre zdravý rozum. Zároveň je schopný ťažkej práce a sebadisciplíny. Pri realizácii plánov je systematický a efektívny. Nedostatkom je malá flexibilita a neschopnosť akceptovať nové myšlienky a koncepty.
<b>Dokončovateľ (Completer - finischer)</b>	Osoba, ktorá je schopná dôkladne dokončiť čokoľvek, čo si začne. Príznačná je pre neho svedomitosť a dôkladnosť. Kľúčovou prednosťou je perfekcionizmus a spomínaná dôkladnosť, ktoré vedú tím k vyvarovaniu sa chýb. Jeho nevýhodou je, že sa zaoberá aj maličkosťami.



Pokračovanie tab. 9: Tímové role podľa Belbina

<b>Stmeľovač (Team worker)</b>	Má predovšetkým schopnosť načúvať druhým a diplomaticky viesť konflikty medzi ostatnými členmi. Vyznačuje sa citlivosťou voči ostatným ľuďom ale aj voči situáciám. Je sociálne orientovaný a mierny. Do tímu zavádza povedomie tímového ducha. V kritických situáciách môže byť nerozhodný.
<b>Koordinátor (Coordinator)</b>	Tento typ vodcu je sebaistý a má schopnosť sebakontroly. Má tiež schopnosť privítať do tímu všetkých potenciálnych členov na základe ich dosiahnutých výsledkov. Dozerá na dostatočné využitie potenciálu jednotlivých členov tímu. Ciele tímu konkretizuje a tým zlepšuje rozhodovanie. Slabou stránkou sú priemerné intelektuálne a kreatívne schopnosti.

Pramene: Kolajová, L.: *spolupráce: Jak efektivne vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 2006.

Select knowledge: *Managing team*. Bez uvedenia roka.

Robbins, et. al.: *Organisational Behaviour*. 2009.

Štvrtý dotazník, ktorý sme použili je Dotazník načúvania od Steila, ktorý vo svojej knihe uverejnil J. Porvazník . Dotazník pozostáva z 10 otázok, pričom na každú otázku sa odpovedá: takmer vždy, niekedy, nikdy. Na základe dosiahnutých bodov sa respondenti zaradia do trochu skupín uvedených v nasledujúcej tabuľke:

Tab. 10 Schopnosť načúvať podľa Steila

<b>0 – 6 b</b>	Ľudia, ktorí by sa mali viac sústrediť a toho druhého pozornejšie počúvať.
<b>7 – 14 b</b>	Stredne dobrá schopnosť počúvať.
<b>15 – 20 b</b>	Nadpriemerná, mimoriadna schopnosť počúvať.

Prameň: Porvazník, J.: *Celostní management*. 2003. s. 309.

Posledným dotazníkom bol Model dotazníkového prieskumu kľúčových kompetencií. Tento model vznikol v roku 2010 v rámci projektu „*Transfer inovatívnych tréningových nástrojov pre skvalitnenie podnikateľských zručností*“. Realizoval ho Program celoživotného vzdelávania Leonardo Da Vinci s cieľom zlepšiť schopnosti slovenských manažérov prostredníctvom tréningových programov. Dotazník obsahuje 4

časti. Prvou časťou, ktorú sme si upravili pre naše potreby sú demografické údaje. Druhá časť, ktorá pozostáva zo 60 položiek mapuje aktuálne kompetencie manažéra. Tretia časť, rovnako pozostávajúca zo 60 položiek, je zameraná na úroveň kompetencií, ktoré by chcel manažér dosiahnuť. Na otázky v týchto dvoch častiach sa odpovedá na 4 – stupňovej škále (rozhodne nesúhlasím, skôr nesúhlasím, skôr súhlasím, rozhodne súhlasím). Posledná časť je zostavená z 5 otázok, v ktorých sa hodnotia metódy a spôsoby nadobúdania kompetencií z hľadiska dôležitosti pre manažéra. Dotazník meria celkovo 20 kompetencií a to: iniciatíva, manažment inovácií, schopnosť riešiť problémy a preberanie rizika, organizačná flexibilita, asertivita, sebadôvera, poznať a konať podľa príležitostí, odolnosť voči stresu, budovanie sietí a kooperácia, systematické plánovanie, poznatky z práva a ekonómie, orientácia na výkon, vedomie vysokej kvality práce, orientácia na ľudí, interpersonálne zručnosti (komunikácia a akceptácia rozdielov), osobnostné schopnosti: vytrvalosť a schopnosť presvedčiť, rozvoj projektu a jeho implementácia, vyhľadávanie informácií, schopnosť udržiavať vzťahy so zákazníkmi, využívanie stratégií vplyvu.

### *2.2.1 Výskumný súbor*

Ako sme spomenuli vyššie, do výskumu sa zapojilo 5 manažérov Firmy TESCO STORE SR, a.s. Z nich boli 4 ženy a 1 muž. Priemerný vek respondentov bol 28,8 roka (SD = 2,17). Pozície, na ktorých pracujú boli: Personálna manažérka, dve obchodné manažérky, manažérka administratívneho úseku a manažér prevencie strát. Priemerný počet rokov manažérskej praxe vo výskumnej vzorke bol 2,7 roka (SD = 1,72). Priemerný počet predchádzajúcich zamestnaní bol 1 (SD = 1).

## 4 VÝSLEDKY

Vzhľadom na to, že sa jedná o kvalitatívny výskum, uvádzame primárne výsledky jednotlivých respondentov samostatne.

Pre jednoduchšiu orientáciu sme kľúčové kompetencie označili číselne spôsobom, ktorý je uvedený v tabuľke v prílohe 7. Pri hodnotení výsledku Päťfaktorového osobnostného dotazníka uvádzame dominujúce črty u jednotlivých manažérov. V prípade Belbinovho dotazníka okrem charakteru tímového pracovníka uvádzame aj položku s dominujúcim počtom bodov na skonkrétnenie obrazu o manažérovi.

### Manažér 1:

Tab. 11 Kľúčové kompetencie manažéra 1

Úroveň kompetencií	Kľúčové kompetencie
Vynikajúca úroveň	2,6,7,9,12,14,17,20
Požadovaná úroveň	1,3,4,8,10,11,13,15,18,19
Priemerná úroveň	5,16
Celkovo	Požadovaná úroveň kompetencií.

Tab. 12 Výsledky hodnotenia manažéra 1

Dotazník	Výsledok
Big five	Neuroticizmus, svedomitosť, extravézia
Belbinov dotazník tímových rolí	inovátor
Dotazník stresu	vysoká náchylnosť na stres
Dotazník načúvania	stredne dobrá schopnosť načúvať

Najviac hodnotená položka Belbinovho dotazníka: „Dobre vychádzam so širokým spektrom ľudí.“

### Manažér 2:

Tab. 13 Kľúčové kompetencie manažéra 2

Úroveň kompetencií	Kľúčové kompetencie
Vynikajúca úroveň	6,8,9,10,12,14,15,16,18,19
Požadovaná úroveň	1,2,3,5,7,11,13,20
Priemerná úroveň	4,17
Celkovo	Požadovaná úroveň kompetencií.

Tab. 14 Výsledky hodnotenia manažéra 2

<b>Dotazník</b>	<b>Výsledok</b>
<b>Big five</b>	Svedomitosť, neuroticizmus
<b>Belbinov dotazník tímových rolí</b>	stmeľovač
<b>Dotazník stresu</b>	stredná náchylnosť na stres
<b>Dotazník načúvania</b>	stredne dobrá schopnosť načúvať

V Belbinovom dotazníku manažér pridelil najviac bodov položke: „Nie som zástancom autoritatívneho vedenia proti vôli ostatných. Tímová atmosféra je pre mňa podstatnejšia.“

### Manažér 3:

Tab. 15 Kľúčové kompetencie manažéra 3

<b>Úroveň kompetencií</b>	<b>Kľúčové kompetencie</b>
<b>Vynikajúca úroveň</b>	7,8,11,12,13,14,15
<b>Požadovaná úroveň</b>	1,3,4,9,10,17,18,19,20
<b>Priemerná úroveň</b>	2,5,1
<b>Celkovo</b>	Požadovaná úroveň kompetencií.

Tab. 16 Výsledky hodnotenia manažéra 3

<b>Dotazník</b>	<b>Výsledok</b>
<b>Big five</b>	Extraverzia, svedomitosť
<b>Belbinov dotazník tímových rolí</b>	tvorca
<b>Dotazník stresu</b>	stredná náchylnosť na stres
<b>Dotazník načúvania</b>	stredne dobrá schopnosť načúvať

Domínujúce položky v Belbinovom dotazníku sú: „Môj prirodzený zmysel pre súrne veci by zabezpečil, aby sme problém vyriešili do určitého termínu.“ „Nie som ochotný/á tolerovať jednanie, ktoré brzdí napredovanie riešenia a na také správanie jednoducho poukážem.“

### Manažér 4

Tab. 17 Kľúčové kompetencie manažéra 4

<b>Úroveň kompetencií</b>	<b>Kľúčové kompetencie</b>
<b>Vynikajúca úroveň</b>	2,3,4,7,8,9,10,12,13,14,16,19,20
<b>Požadovaná úroveň</b>	1,5,6,11,15,17
<b>Celkovo</b>	Požadovaná úroveň kompetencií.

Tab. 18 Výsledky hodnotenia manažéra 4

<b>Dotazník</b>	<b>Výsledok</b>
<b>Big five</b>	Extraverzia, otvorenosť, prítivnosť, svedomitosť
<b>Belbinov dotazník tímových rolí</b>	koordinátor
<b>Dotazník stresu</b>	stredná náchylnosť na stres
<b>Dotazník načúvania</b>	stredne dobrá schopnosť načúvať

Položky s najvyšším hodnotením v Belbinovom dotazníku: „Nerád pracujem bez vytýčenia jasných cieľov.“ „Na ostatných delegujem tie veci, ktoré neviem urobiť sám/sama.“

### Manažér 5

Tab. 19 Kľúčové kompetencie manažéra 5

<b>Úroveň kompetencií</b>	<b>Kľúčové kompetencie</b>
<b>Vynikajúca úroveň</b>	1,8,10,12,13,14,19,20
<b>Požadovaná úroveň</b>	2,3,4,6,9,15,16,17,18
<b>Priemerná úroveň</b>	5,7,11,
<b>Celkovo</b>	Požadovaná úroveň kompetencií.

Tab. 20 Výsledky hodnotenia manažéra 5

<b>Dotazník</b>	<b>Výsledok</b>
<b>Big five</b>	Neuroticizmus, extraverzia, otvorenosť
<b>Belbinov dotazník tímových rolí</b>	stmelovač
<b>Dotazník stresu</b>	stredná náchylnosť na stres
<b>Dotazník načúvania</b>	stredne dobrá schopnosť načúvať

Najviac ohodnotená položka v Belbinovom dotazníku: „Dobre vychádzam so širokým spektrom ľudí.“

Pre komplexnejší pohľad na kľúčové kompetencie u manažérov spoločnosti TESCO STORE SR, a.s. sme zostavili aj tabuľku s priemernými hodnotami. Hodnoty vyznačené červenou farbou sú zaradené do kategórie „vynikajúca úroveň kompetencie“ a hodnoty vyznačené zelenou farbou do kategórie „požadovaná úroveň kompetencie“.

Tab. 21 Výsledky hodnotenia kľúčových kompetencií

Kľúčová kompetencia	Priemerná hodnota	Smerodajná odchýlka
1. Iniciatíva	9,8	0,84
2. Manažment inovácií	10	1,29
3. Schopnosť riešiť problémy a preberanie rizika	9,8	0,84
4. Organizačná flexibilita	9,4	1,14
5. Sebadôvera	8,4	1,14
6. Asertivita	10,4	1,14
7. Poznať a konať podľa príležitosti	10,2	1,3
8. Odolnosť voči stresu	11,2	0,84
9. Budovanie sietí a kooperácia	10,4	0,89
10. Systematické plánovanie	10,6	1,14
11. Poznatky z práva a ekonómie	9,4	1,14
12. Orientácia na výkon	11,6	0,55
13. Vedomie vysokej kvality práce	10,8	0,84
14. Orientácia na ľudí	11,4	0,55
15. Interpersonálne zručnosti: komunikácia a akceptácia rozdielov	10,4	0,55
16. Osobnostné schopnosti: vytrvalosť a schopnosť presvedčiť	9,6	1,82
17. Rozvoj projektu a jeho implementácia	9,6	1,52
18. Vyhľadávanie informácií	10	1
19. Schopnosť udržiavať vzťahy so zákazníkmi, citlivosť k zákazníkom	10,8	0,84
20. Využívanie stratégií vplyvu	10,4	1,89

N overenie štvrtej hypotézy sme spracovali otázku nadobúdania kompetencií podľa Modelu dotazníkového prieskumu kľúčových kompetencií. Získané údaje sú uvedené v nasledujúcej tabuľke:

Tab. 22 Spôsob nadobudnutia kompetencií

Spôsob nadobudnutia kompetencie	Priemerná hodnota	Smerodajná odchýlka
Prostredníctvom stredoškolského vzdelania	3	1,58
Prostredníctvom vysokoškolského vzdelania	4,4	2,07
Odborným tréningom	5,4	1,52
Vlastnou skúsenosťou na pracovisku	8	0
Tréningom na pracovisku	7,4	1,52
Prostredníctvom odbornej podpory na pracovisku	7,4	1,95
Samoštúdium	5,6	2,61
Iné	5	3,08

Na získanie odpovede na tretiu výskumnú otázku sme porovnali úroveň dosahovanej kompetentnosti jednotlivých manažérov s ich požadovanou úrovňou.

Tab. 23 Porovnanie dosahovanej kompetentnosti so želanou kompetentnosťou

	Manažér 1	Manažér 2	Manažér 3	Manažér 4	Manažér 5
<b>Dosiahnutá celková kompetentnosť</b>	203	206	195	216	201
<b>Želaná kompetentnosť</b>	207	161	189	213	111

Uvedené hodnoty je možné interpretovať na základe kľúča uvedeného v nasledujúcej tabuľke:

Tab. 24 Interpretácia celkovej hodnoty kľúčovej kompetencie

Rozpätie bodov	Verbálne zhodnotenie
<b>240 – 220</b>	Manažér dosahuje <b>vynikajúcu</b> úroveň kompetencií.
<b>219 – 180</b>	Manažér dosahuje <b>požadovaný</b> úroveň kompetencií.
<b>179 – 140</b>	Manažér dosahuje <b>priemernú</b> úroveň kompetencií.
<b>139 – 100</b>	Manažér dosahuje <b>slabšiu ako priemernú</b> úroveň kompetencií.
<b>99 - 60</b>	Manažér dosahuje <b>podpriemernú / nedostačujúcu</b> úroveň kompetencií.

Prameň:

[http://www.adameurope.eu/prj/5798/prj/3\\_1\\_Model%20dotazn%C3%ADk%20prieskumu\\_TITTESI\\_SK.pdf](http://www.adameurope.eu/prj/5798/prj/3_1_Model%20dotazn%C3%ADk%20prieskumu_TITTESI_SK.pdf)

## 5 DISKUSIA

V prvej hypotéze sme sa zamerali nie len na zistenie faktu, či manažéri menovanej firmy disponujú dostatočnou mierou orientácie na ľudí, čo je v súčasnosti kompetencia, ktorá má vzrastajúcu dôležitosť, ale aj na vzťah tejto kompetencie s osobnostnou charakteristikou prívetivosť. Mierou prívetivosti vyššou ako 50% populácie disponovala len jedna manažérka. Schopnosť pracovať s ľuďmi sa však preukázala u všetkých manažérov na vynikajúcej úrovni alebo na požadovanej úrovni. Z tohto hľadiska sa hypotézy nepotvrdila. Je však potrebné spomenúť, že manažérka, s vysokou mierou prívetivosti pracuje na poste personálnej manažérky. Sledovaním prívetivosti sme preto overili správne obsadenie pozície personálneho manažéra. Prívetivosť môže napomáhať personálnemu manažérovi komunikovať s ľuďmi, motivovať ich, hodnotiť a podobne, vďaka čomu je schopný efektívne vykonávať svoju prácu.

Druhú výskumnú hypotézu zameranú na vzťah medzi svedomitosťou a orientáciou na ľudí sme potvrdili. U 4 z 5 manažérov sa potvrdila vysoká úroveň svedomitosti a zároveň vysoká miera orientácie na ľudí. Predpokladáme, že manažment spoločnosti Tesco dokáže efektívne a svedomito pracovať s ľuďmi, čo im uľahčuje spoluprácu s nadriadenými, podriadenými, spolupracovníkmi aj zákazníkmi.

Tretou stanovenou hypotézou sme chceli potvrdiť informácie od J. Porvazníka a výskumné zistenia od K. Jasaňovej, podľa ktorých je vzdelávanie zamestnancov postavené predovšetkým na kompetenciách. Tieto tvrdenia sa nám však nepotvrdili. Podľa nášho výskumu je nadobúdanie kompetencií predovšetkým výsledkom vlastnej skúsenosti na pracovisku. Jednalo sa dokonca o jednoznačnú zhodu všetkých zúčastnených, o čom svedčí aj nulová smerodajná odchýlka. Tréning je podľa respondentov spolu s podporou na pracovisku druhým najdôležitejším zdrojom, prostredníctvom ktorého nadobudli kompetencie. Podľa I. Forwalcznej sa jedná o tzv. neformálny spôsob učenia, pri ktorom si manažér ani neuvedomuje že sa učí. Efektivita tohto učenia je však najvyššia vtedy, ak manažér spätne analyzuje prácu ktorú vykonal a na ktorej sa niečo nové naučil, a ak má príležitosť tento postup opätovne v budúcnosti využiť. Predpokladáme, že v prípade nami hodnotených manažérov, dochádza k takejto efektivitě, nakoľko sami dospievajú k záveru, že empirickým učením nadobudli najviac kompetencií.

Štvrtou hypotézu sme zamerali na vzťah tímovej role stmelovača a schopnosti načúvania. Hypotézu je možné potvrdiť len čiastočne, nakoľko ich úroveň načúvania podľa



použitých dotazníkov nepresahuje úroveň schopnosti načúvania u ostatných tímových rolí. Preto by na potvrdenie alebo vyvrátenie tohto vzťahu bolo potrebné použiť komplexnejší dotazník načúvania, ktorý by detailnejšie diferencoval túto schopnosť.

Prvou výskumnou otázkou sme chceli zistiť, či je možné nájsť vzťah medzi tímovou rolou a schopnosťou načúvať. Tento vzťah sme však nepotvrdili. Jednotliví manažéri sa zaradili do rôznych tímových rolí, pričom ich schopnosť načúvať je u všetkých rovnako na strednej úrovni. Rovnaká situácia nastala aj pri overovaní druhej výskumnej otázky. V budúcnosti by však mohol byť vykonaný kvantitatívny výskum na zistenie týchto vzťahov, nakoľko z nášho kvalitatívneho výskumu nie je možné urobiť zovšeobecnenia.

V súvislosti s tímovou rolou sa nám podarilo zaznamenať, že takmer každý manažér sa špecifikoval do inej roly. Na základe toho môžeme predpokladať, že sa jedná o dobre zostavený tím, nakoľko má každý iné prednosti, ktorými môže prispievať do tímu. Výskumom sa podarilo potvrdiť Belbinovu teóriu, podľa ktorej sú stmeľovač a koordinátor tímové role orientované na ľudí. V našom výskumnom súbore sa vyskytli traja manažéri zastávajúci tieto role a u všetkých sa dotazníkom kľúčových kompetencií potvrdila vynikajúca úroveň kompetencie orientácie na ľudí. Tým sme overili popis týchto rolí, ktorý je uvedený v tabuľke 9.

Poslednou výskumnou otázkou sme chceli zistiť nakoľko majú manažéri ambíciu zvyšovať svoje kompetencie. Bolo prekvapujúcim zistením, že u 4 z 5 manažérov sú želané kompetencie na nižšej úrovni ako na kompetencie dosahované. Predpokladáme, že tento výsledok je dôsledkom nedostatočnej vedomosti o vlastnej úrovni kompetencií. Inak povedané sa jedná o seba podceňovanie. Toto by sa ale v budúcnosti mohlo stať prekážkou v napredovaní a ďalšom rozvoji manažérov. Nízke vedomie o vlastných schopnostiach im bráni v ich plnom využívaní, čo má negatívny vplyv na ich výkon.

Vzhľadom na kľúčové kompetencie merané vybraným dotazníkom môžeme konštatovať, že úroveň manažérov spoločnosti TESCO STORE SR, a.s. je v hodnotenej pobočke na veľmi vysokej úrovni. Celková kompetentnosť všetkých manažérov sa nachádza na požadovanej úrovni, a niektoré konkrétne kompetencie dokonca na úrovni vynikajúcej. Predpokladáme, že výsledky sa v nemalej miere odvíjajú aj do vekovej kategórie testovaných manažérov. Vzhľadom na to, že priemerný vek respondentov bol

28,8 roka ( $SD = 2,17$ ), usudzujeme že sa neustále zlepšujú v kompetenciách aj vlastnou zariadenosťou, samoštúdiom a ako uviedli aj skúsenosťami.

Osobnostné charakteristiky, ktorými sa manažéri tejto spoločnosti vyznačujú sú vo veľkej miere pozitívne pre prácu manažéra. Potvrdili sme, v zhode so J. Štěpánikom, že medzi manažérmi je viac extravertovaných ľudí. Pozitívum týchto ľudí je v ich vyššej flexibilitate, kreatívnom riešení problémov a tiež vyššia miera emocionálnej inteligencie. Zároveň je manažér – extrovert schopný pracovať v časovej tiesni a má predpoklady pre efektívnu prácu v kolektíve. Na druhej strane treba z osobnostného hľadiska poukázať na zvýšenú mieru neuroticizmu u väčšej časti vzorky. Podľa tvrdenia E. Lisej neuroticizmus u manažérov koreluje s fluktuáciou. To by sa mohlo v budúcnosti prejaviť ako negatívny aspekt.

Okrem vysokej úrovne kľúčových kompetencií a pozitívnymi osobnostnými charakteristikami sa manažéri spoločnosti Tesco vyznačujú pomerne dobrou odolnosťou voči stresu, hoci sa nejedná o najvyššiu úroveň odolnosti, ktorú by mohli dosahovať. Tento výsledok možno hodnotiť o to pozitívnejšie, že podľa A. K. Marwata je vekové obdobie manažérov od 21 do 30 rokov najviac ohrozené stresom. Vzhľadom na to, že v manažmente sú charakteristické stále nové a náročnejšie situácie, ktorú môžu náchylnosť na stres zhoršiť, by však bolo vhodné prijať organizačné opatrenia na podporu odolnosti voči stresu.

Ako sme uviedli vyššie, vzhľadom na tímové roly sa preukázala rozmanitosť preferencií u respondentov. Toto zoskupenie manažérov spolu dokáže riešiť zložité problémy, prinášať nové nápady, viesť tím, navzájom vychádzať, pokojne riešiť konflikty, používať diplomatické schopnosti, vytvárať morálnu klímu a pod. Vo všeobecnosti preto možno konštatovať že sú schopní tímovej práce na vysokej úrovni, ktorá je podmienená už len ich samotnou komplementaritou.

Ako sme uviedli v teoretickej časti práce, dôležitou súčasťou sociálnej kompetencie manažérov je schopnosť načiť. V tejto súvislosti možno hovoriť o uspokojivej schopnosti manažérov načiť, avšak do budúcnosti by bolo pozitívnym prínosom túto schopnosť zlepšovať. Vychádzame pri tom z presvedčenia, že sa jedná o účinný spôsob vyhýbania sa konfliktom, vzájomného porozumenia a využitia dôležitých informácií.

Po zhodnotení všetkých piatich dotazníkov sme dospeli k záveru, že medzi skúmanými manažérmi sú len tri menej závažné nedostatky. Medzi tieto patrí zvýšený neuroticizmus, znížená sebadôvera a priemerná schopnosť načúvať. Jedná sa však len o menšiu časť celostnej kompetentnosti. Preto celkovo usudzujeme, že celostná kompetentnosť a spôsobilosť manažérov na výkon ich funkcie v spoločnosti Tesco je na skúmanej pobočke na nadpriemernej úrovni.

Za nedostatky práce považujeme malú výskumnú vzorku. Výskumné hypotézy a otázky by bolo možné spoľahlivejšie potvrdiť alebo vyvrátiť na základe kvantitatívneho výskumu použitím štatistických metód. Zároveň by bolo možné dospieť k viacerým výsledkom prostredníctvom hľadania významných vzťahov alebo rozdielom medzi skúmanými premennými. Nedostatkom je aj absencia zamerania na vedomostný pilier kompetentnosti manažérov, nakoľko takýto výskum by si vyžadoval užšiu spoluprácu s vedením podniku. Na doplnenie výskumu by bolo v budúcnosti zaujímavé opakovať ho na viacerých pobočkách opísanej firmy. Tým by bolo možné spájať vysokú úroveň všeobecne s touto spoločnosťou a nie len s jednou jej pobočkou či konkrétnymi zamestnancami.

## ZÁVER

V našej práci sme sa zaoberali otázkou celostnej kompetentnosti manažérov. V prvej časti práce sme túto problematiku vymedzili z teoretického hľadiska. Hoci sme poskytli pohľad viacerých autorov na riešenie problematiku, oblasť celostnej kompetentnosti je natoľko rozšírená, že sa jedná len o veľmi stručné popísanie témy.

Vo výskumnej časti sme sa zamerali na hodnotenie kompetentnosti u vybraných manažérov jednej z pobočiek TESCO STORE, a.s. Pre čo najkomplexnejšie obsiahnutie kompetentnosti sme použili batériu piatich dotazníkov, ktoré sa venovali rôznym oblastiam kompetentnosti. Obsiahnuté bolo hodnotenie všetkých troch pilierov kompetentnosti. V rámci sociálnej zrelosti sme skúmali vlastnosti manažérov, v rámci praktických zručností sme sa zamerali na schopnosť načúvať a schopnosť pracovať v tíme a v rámci odbornej zdatnosti na oblasť vzdelávania.

Analýzou zistených výsledkov sme zistili, že úroveň kompetencií manažérov zapojených do výskumu je na veľmi vysokej úrovni a to takmer vo všetkých oblastiach. Najmenej rozvinutá je oblasť vzdelávania, nakoľko je menej využívaný tréning. Zároveň sa v rámci vzdelávania preukázala nízka ambícia manažérov na ďalšie rozvíjanie kompetencií. Slabšou stránkou je aj schopnosť načúvať, ktorá sa u všetkých manažérov vyskytuje na priemernej úrovni, čo by mohlo zasiahnuť do fungovania na pracovisku.

Vo všeobecnosti sa však preukázalo, že kľúčové kompetencie, ktoré sú v praxi manažéra najpotrebnejšie sú v skúmanej vzorke na požadovanej úrovni. Na priek tomu je nevyhnutné na zachovanie tejto úrovne, prípadne na jej zvyšovanie, disponovať dostatočnou motiváciou a príležitosťami na rozvoj a vzdelávanie.

Prácou sme poskytli pozitívny obraz o úrovni kompetentnosti manažérov v slovenských podmienkach a zároveň sme poskytli námety na ďalšie skúmanie tejto oblasti a zvyšovanie chýbajúcich poznatkov. V budúcnosti by sme chceli podobný výskum opakovať v kvantitatívnom prevedení, aby sme zistené výsledky mohli potvrdiť alebo vyvrátiť aj exaktnými štatistickými metódami.

## ZOZNAM LITERATÚRY

- ARMSTRONG, M. 2007. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- A-WEB SYS, SPOL. S.R.O. 2013. *Je lepším manažerem introvert, nebo extrovert*. [cit. 2013-3-10]. Dostupné na internete: <<http://www.vkancelari.cz/2013/je-lepsim-manazerem-introvert-nebo-extrovert/>>
- BELBIN CS S.R.O. Bez uvedenia roka. *Týmové role*. [cit. 2013-3-10]. Dostupné na internete: <<http://www.belbin.cz/index.php?location=tym>>
- BORREGO, E. – JOHNSON, R. G. 2012. *Cultural Competence for Public Managers: Managing Diversity in Today's World*. 1. vyd. New York: CRC Press, 2012. 414 s. ISBN 978-1439828076.
- BRICKMAN, J. 2006. *Competence of Top Management Teams and Success of New Technology – Based Firms*. 1. vyd. Berlin: Deutscher Universitäts – Verlag, 2006. 275 s. ISBN 978-3-8350-0516-7.
- CAKIRPALOGLU, P. 2012. *Úvod do psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 288 s. ISBN 978-80-247-4033-1.
- DUBRIN, A. J. 2011. *Essential of Management*. 9. vyd. USA: South-Western College Pub, 2011. 720 s. ISBN 978-0-538-47823-6.
- DYTRT, Z. a kol. 2004. *Manažerské kompetence v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 157.s. ISBN 80-7179-889-4.
- FOLWARCZNÁ, I. 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HANČOVSKÁ, E. 2009. Osobnosť manažéra a zvládanie náročných situácií v manažmente. In: *Sociálne a politické analýzy*. ISSN 1337-5555, 2009, roč. 3, č. 1, s. 49-72.
- HRONÍK, F. 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 978-80-247-1458-2.
- HRONÍK, F. 2006. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HŘEBÍČKOVÁ, M. 2003. *NEO osobnostní inventáře*. [cit. 2013-3-10]. Dostupné na internete: <<http://www.psychodiagnostika.cz/index.php?akce=neo>>
- HŘEBÍČKOVÁ, M. 2011. *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 256 s. ISBN 978-80-247-338-7.
- JASAŇOVÁ, K. 2005. Vzdelanostný prieskum malého a stredného podnikania na Slovensku. [cit. 2013-3-7]. Dostupné na internete: <<http://www.cers.tuke.sk/cers2005/doc/Jasanova.pdf>>

- KHELEROVÁ, V. 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. 144. S. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KLOUDOVÁ, J. a kol. 2010. *Kreativní ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224s. ISBN 978-80-247-3608-2.
- KOLAJOVÁ, L. 2006. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 106 s. ISBN 978-80-247-1764-6.
- KOLEKTÍV AUTOROV SELECT KNOWLEDGE. Bez uvedenia roka. *Managing team*. 1. vyd. Cambridge: University of Cambridge, bez uvedenia roka. 256 s. ISBN 0744628997.
- KRAJČIOVÁ, M. 2010. *Manažérske kompetencie*. [cit. 2012-12-5]. Dostupné na internete: <<http://martakrajciova.blogspot.sk/2012/08/manazerske-kompetencie-clanok.html>>
- KŘIVOHLAVÝ, J. 1998. *Jak nestratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 130 s. ISBN 80-7169-551-3.
- KUBEŠ, M. – SPILLEROVÁ, D. – KURNICKÝ, R. 2004. *Manažérské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 184 s. ISBN 978-80-247-6304-0.
- KUBEŠ, M. – ŠEBESTOVÁ, E. 2008. *360 stupňová spětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
- KUBEŠ, M. 2009. *Manažérske kompetencie a efektívnosť kompetencií*. [cit. 2012-12-5]. Dostupné na internete: <<http://www.adda.sk/manazerske-kompetencie-a-efektivnost-organizacii>>
- KUSHAL, S. J. 2009. *Business communication*. 1. vyd. New Delhi: Enterprises, 2009. 245 s. ISBN 818-7139-900.
- KUSLUVAN, S. 2003. *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*. 1. vyd. New York: Nova Science Pub Inc, 2003. 842 s. ISBN 978-1-59033-630-5.
- LANDY, F. J. - CONTE, J. M. 2010. *Work in the 21st century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 3. vyd. United States of America: Wiley – Blackwell, 2010. 668 s. ISBN 978-1-4051-9025-1.
- LESLIE, J.B. – DALTON, M. – ERNST, CH. – DEAL, J. 2002. *Managerial Effectiveness in a Global Context*. 1. vyd. North Carolina: Center for Creative Leadership, 2002. 93 s. ISBN 1-8821-97-72-0.
- LETOVANCOVÁ, E. 2002. *Psychológia v manažmente*. 1. vyd. Bratislava: UK, 2002. 164 s. ISBN 80-223-1725-X.

- LISÁ, E. 2010. *Psychologické testovanie v práci*. 1. vyd. Bratislava: UK. 2010. 155 s. ISBN 978-80-223-2831-9.
- LOJDA, J. 2011. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MAJERČÁK, P. 2006. *Súčasný pohľad na klasifikáciu manažérov a vnímanie času z ich pohľadu*. [cit. 2013-3-5]. Dostupné na internete: <<http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2006/majercak.pdf>>
- MARGERISON, CH. J. 2002 *Team Leadership*. 1. vyd. London: Thomson, 2002. 199 s. ISBN 1-86152-863-9.
- MARWAT, A. K. 2010. The prevalence of job stress among industrial managers: A cross sectional study of managers of the pharmaceutical industries of Hayatabad Industrial Estate, Peshawar, Pakistan. In: *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Bussiness*, ISSN 20737122, 2010, vol. 2, no. 3, p 338-355.
- MÍKA, V. T. 2001. Personality and Competencies of Crisis Managers. In: *The 6<sup>th</sup> International Conference Business & Economic Development*. New Jersey – Bratislava: Montclair State University & Univerzita Komenského, 2001. ISBN 0-9660656-6-2, s. 1-8.
- MIKULÁŠTIK, M. 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 368 s. ISBN 802-470-6504.
- MODEL DOTAZNÍKOVÉHO PRIESKUMU KLÚČOVÝCH KOMPETENCÍ. 2010. [cit. 2013-3-10]. Dostupné na internete: <[http://www.adam-europe.eu/prj/5798/prj/3\\_1\\_Model%20dotazn%C3%ADk%20prieskumu\\_TITTESI\\_SK.pdf](http://www.adam-europe.eu/prj/5798/prj/3_1_Model%20dotazn%C3%ADk%20prieskumu_TITTESI_SK.pdf)>
- MRAVEC, B. 2011. *Stres a adaptácia*. 1. vyd. Bratislava: SAP, 2011. 332 s. ISBN 978-80-8095-067-5.
- MÚČKA, F. 2012. *Abeceda prežitia manažéra introverta*. [cit. 2013-3-1]. Dostupné na internete: <<http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2012/cislo-15/abeceda-prezitia-manazera-introverta.html>>
- MÜHLEISEN, S. 2008. *Komunikační a jiné měkké dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2662-5.
- O'NEILL, A. 2011. *Manager to Leader*. 1. vyd. Sydney: CCH A Wolters Kluwer bussines, 2011. 94 s. ISBN 978-1-921701-53-5.
- ORAVCOVÁ, J. 2002. *Interpersonálna interakcia: Zručnosti v interpersonálnej interakcii*. 1. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Fakulta humanitných vied, 2002, 154 s. ISBN 80-8055-690-3.

- PACOVSKÝ, P. 2006. *Člověk a čas*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 206 s. ISBN 978-80-247-1701-8.
- PAUKNEROVÁ, D. a kol. 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PLAMÍNEK, J. 2008. *Sebepoznání, sebeřízení a stres*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 184 s. ISBN 978-80-247-2593-2.
- PLAMÍNEK, J. 2008. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- PLAMÍNEK, J. 2010. *Tajemství úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-3658-7.
- PLAMÍNEK, J. 2010. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada. 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PORVAZNÍK, J. 2003. *Celostní management*. 2.vyd. Bratislava: Sprint, 2003. 505 s. ISBN 80-89085-05-9.
- REES, W. D. - PORTER. CH. 2008. *Skills of Managements*. 6. vyd. London: Cengage Learning, 2008. 406 s. ISBN 978-1-84480-645-4.
- ROBBINS, S. D. - JUDGE, T. A. – ODENDAAL, A. – ROODT, G. 2009. *Organisational Behaviour*. 2. vyd. Cape Town: Pearson Education Sounthern Africa, 2009. 496 s. ISBN 978-1-8689-1863-9.
- SALGADO, J. F. 1997. The five factor model of personality and job performance in the European Community. In: *Journal of Applied Psychology*, ISSN 0021-9010, vol. 82, no. 1, p. 30-43.
- SCHWARZ, M. 2006. *Sociálna kompetencia u manažérov*. [cit. 2013-2-7]. Dostupné na internete: <<http://katpsych.truni.sk/konferencie/absolvent2006/schwarz.htm>>
- SLOBODOVÁ, E. – ŠULÍK, I. 2007. *Výber manažérov prostredníctvom kompetencií*. [cit. 2013-2-7]. Dostupné na internete: <[http://www.jeneweingroup.com/dokumenty/others/vyber\\_manazerov.pdf](http://www.jeneweingroup.com/dokumenty/others/vyber_manazerov.pdf)>
- SURINEK, A – NOVÝ, I. 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 288 s. ISBN 978-80-247-1705-0.
- ŠIKÝŘ, M. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠTEPANÍK, J. 2010. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-2494-2.
- TESCO STORES SR, A.S. 2013. *Tesco*. [cit. 2013-3-10]. Dostupné na internete: <<http://www.itesco.sk/sk/tesco-v-sr/o-nas/>>



TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 978- 80-247-0405-6.

VETEŠKA, J. – TURECKIOVÁ, M. 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VYMĚTAL, J. 2008. *Průvodce úspěšné komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

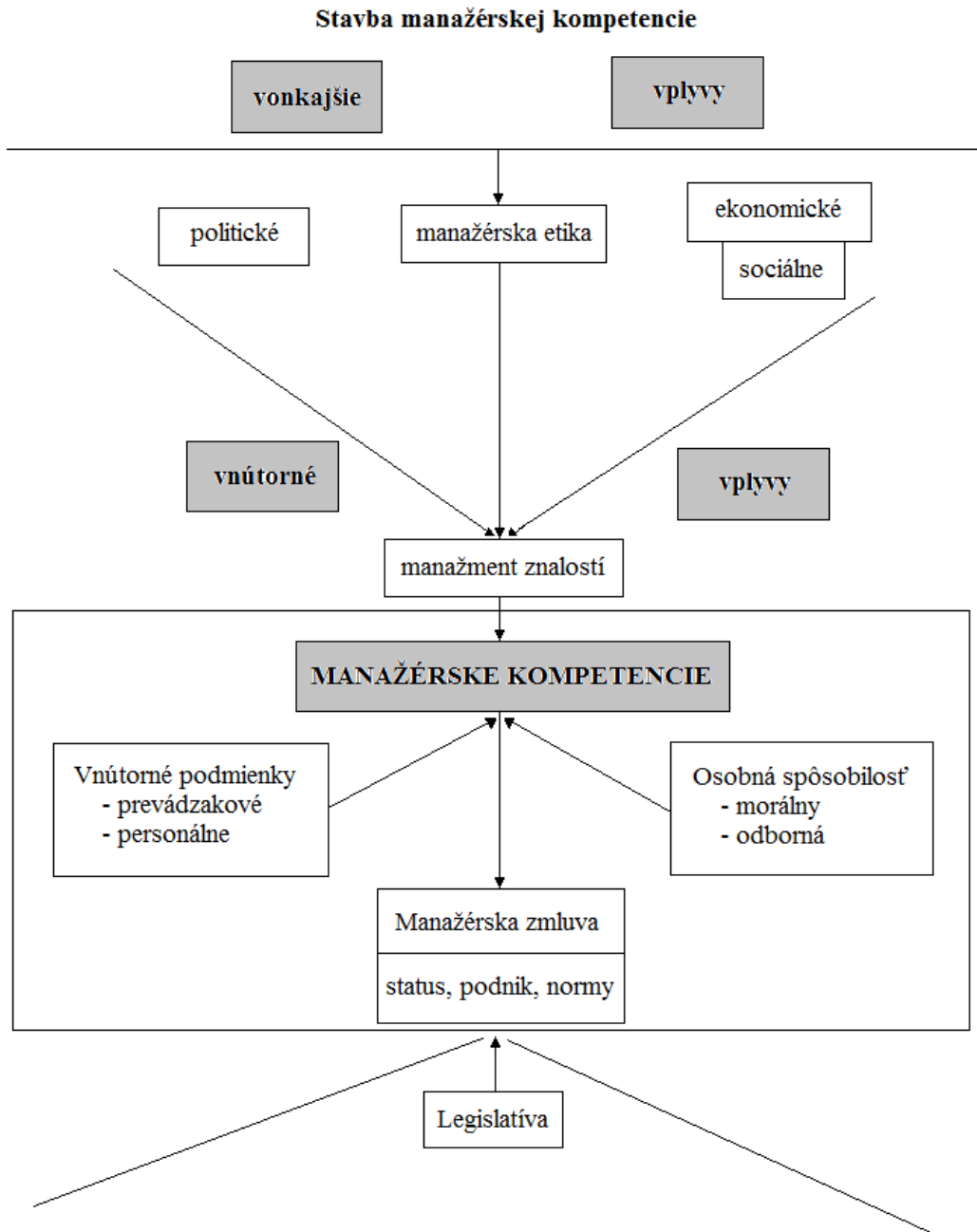
VÝROST, J. – SLAMĚNÍK, I. 2008. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 404 s. ISBN 978-80-247-1428-8.

## ZOZNAM PRÍLOH

- Príloha 1:** Schéma: Pôsobenie vonkajších a vnútorných vplyvov na vznik a vývoj manažérskej kompetencie
- Príloha 2:** Schéma: Domény podnikateľských / manažérskych kompetencií
- Príloha 3:** Model tvorby 360° hodnotenia
- Príloha 4:** Schéma: Pozície, roly, úlohy, kompetencie
- Príloha 5:** Štvorstupňová škála kompetencií / Ukážka päťbodovej stupnice
- Príloha 6:** E.ON kompetenčný model / Kompetenčný model Skanska
- Príloha 7:** Označenie kľúčových kompetencií

## Príloha 1

„Pôsobenie vonkajších a vnútorných vplyvov na vznik a vývoj manažérskej kompetencie“  
(Dytrt, 2004, str. 8)



## Príloha 2

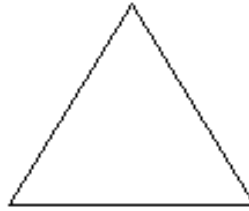
„Domény podnikateľských / manažérskych kompetencií (Brinckmann, 2006, str. 42)

### **Všeobecné podnikateľské kompetencie**

Koncepčné kompetencie

Inovačné kompetencie

Vykonávacie kompetencie



### **Sociálne kompetencie**

Tímová práca

Riadiaca kompetencia

Sieťová kompetencia

### **Funkčná kompetencia**

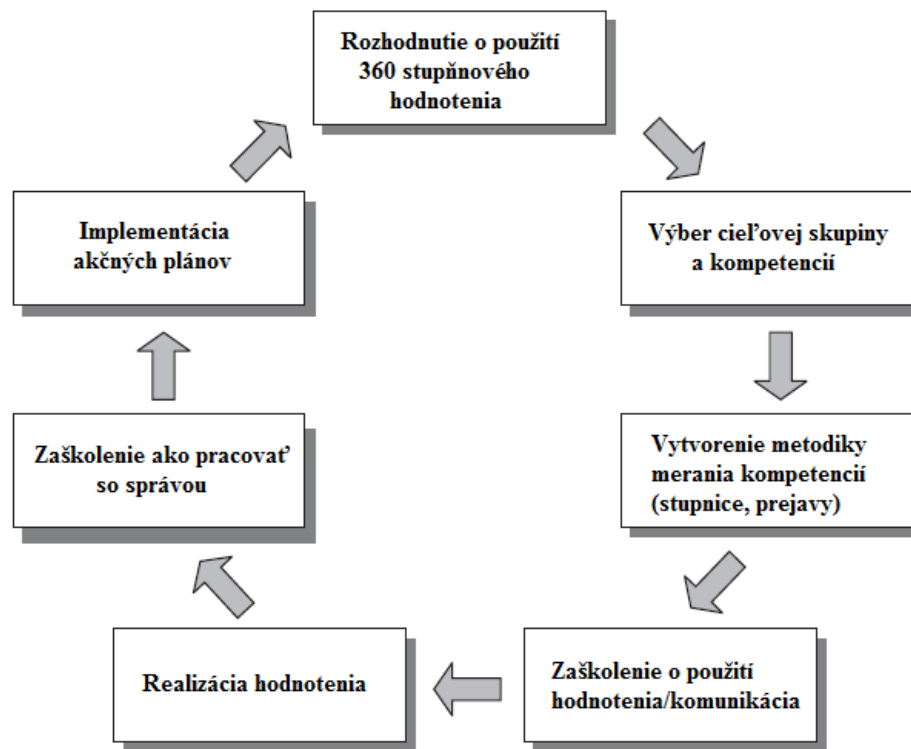
Technické kompetencie

Marketingové kompetencie

Finančné kompetencie

### Príloha 3

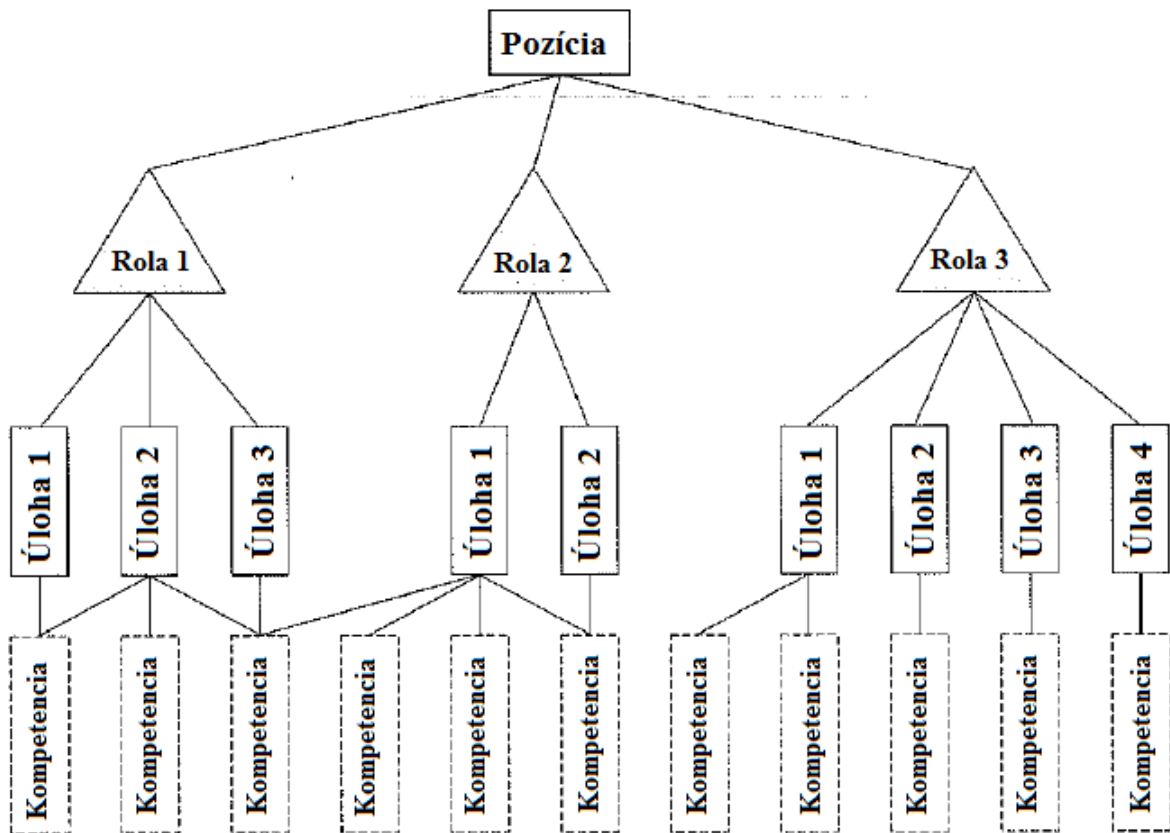
„Model tvorby 360° hodnotenia“ (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, str. 89)



Prameň: Kubeš, M. - Spillerová, D. – Kurnický, R.: *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 2004.

## Príloha 4

„Pozície, roly, úlohy, kompetencie“



Prameň: Pilařová, I. *Jak efektivne hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008. s. 21.

## Príloha 5

„Štvorstupňová škála kompetencií“

Stupeň	Kompetencia (všeobecne)	Kompetencia „riešenie problému“
1	Realizuje pod supervíziou	Problémy rieši pod supervíziou nadriadeného
2	Realizuje samostatne v štandardných situáciách	Problémy rieši samostatne v štandardných situáciách
3	Realizuje samostatne v neštandardných a krízových situáciách	Problémy rieši samostatne v neštandardných a krízových situáciách (v situáciách emočného vypätia)
4	Učí iných zamestnancov	Robí supervíziu iných zamestnancov v oblasti riešenia problémov

Prameň: Pilařová, I. *Jak efektivne hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008. s. 22.

„Ukážka päťbodovej stupnice“

Bodová hodnota	Približná charakteristika
0	Nedostatočná „ohrozujúca“ úroveň. Je možno konštatovať zásadné rozpory so všetkými bodmi z pozorovateľného správania, ktoré sú uvedené v príslušnej kompetencii v Kompetenčnom modeli, prípadne absencia danej kompetencie, aj keď bola príležitosť ju prejavíť. Je možné formulovať rozvoj od základov a ihneď.
1	Podpriemerná, limitujúca úroveň. Je možné konštatovať zásadný rozpor s niektorými z bodov pozorovateľného správania, ktoré sú uvedené v príslušnej kompetencii v Kompetenčnom modeli. V danej kompetencii je možné formulovať systematický rozvoj, ktorého cieľom je potlačenie slabých stránok.
2	Postačujúca minimálna úroveň. S čiastočnými výhradami zodpovedá Kompetenčnému modelu, resp. popisu prejavu kompetencií na úrovni pozorovateľného správania. Dajú sa formulovať kľúčové oblasti k zlepšeniu. Rozvoj sa zameriava na posilnenie silných a potlačenie slabých stránok.
3	Optimálna úroveň. Presne zodpovedá Kompetenčnému modelu. V danej kompetencii sa dajú formulovať čiastkové oblasti k zlepšeniu. Už sa nedá formulovať „kvalitatívny skok“. V danej kompetencii nie je možné formulovať žiadnu výhradu. Rozvoj sa zameriava na posilňovanie silných stránok.
4	Excelentná úroveň, ideálny stav. Prejav kompetencie je na vzorovej úrovni, pri ktorej sa nedá formulovať žiadna čiastková oblasť k zlepšeniu.

Prameň: Hroník, F.: *Hodnocení pracovníků*. 2006. s. 43.

## Príloha 6

„E.ON kompetenčný model“

Oblasti kompetenci	Rozsah	vůbec 1	málo 2	spíše méně 3	spíše více 4	hodně 5	velmi hodně 6
<b>Management strategie</b>	podnikatelské myšlení orientace na proces orientace na zákazníka diversity management	●	●	●	●	●	●
<b>Sociální dovednosti</b>	schopnost spolupráce vedení týmu zaměření na výsledek	●	●	●	●	●	●
<b>Osobní působení</b>	hodnotová orientace iniciativa schopnost přijímat změny	●	●	●	●	●	●

Prameň: Veteška, J. – Tureckiová, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 2008. s. 105.



## Kompetenčný model Skanska

Popis modelu:

*„Model obsahuje 6 kompetencií. Ich menší počet umožňuje ich pružné využívanie, čo je dôležité predovšetkým pre oblasť, v ktorej firma Skanska podniká. Tento model sa totiž potrebuje uplatniť „na stavbe aj v kancelárii“. Je formulovaný pre vedúcich pracovníkov, ale nič nebráni jeho širšiemu využitiu.“*

<b>Kompetencia</b>	<b>Obsah kompetencie</b>
<b>Zameranie na zákazníka</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pozná požiadavky a očakávania zákazníkov.</li><li>• Účinne formuje zákazníkovo očakávanie.</li><li>• Využíva spätnú väzbu od zákazníka k neustálemu zlepšovaniu procesov.</li><li>• Podporuje a udržuje pevnú sieť vzťahov/partnerstiev so zákazníkmi.</li><li>• Chápe význam vnútorných zákazníckych vzťahov a vie ich riadiť.</li></ul>
<b>Zameranie na výsledky</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stanovuje/prijíma odvážne ciele.</li><li>• Plní stanovené ciele.</li><li>• Predvída problémy a prijíma preventívne opatrenia.</li></ul>
<b>Strategické myslenie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uvedomuje si širší kontext a príslušne tomu jedná.</li><li>• Svojím jednaním sáva najavo celopodnikový prístup.</li><li>• Prejavuje podnikateľského ducha.</li></ul>
<b>Vedenie ľudí</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dáva najavo aktívnu iniciatívu a energickosť.</li><li>• Buduje vysoko výkonné tímy.</li><li>• Aktívne rozvíja schopnosti ľudí prostredníctvom náročných úloh, cieľov, spätnej väzby a mentoringu.</li><li>• Účinne sa podieľa na získavaní nových pracovníkov.</li><li>• Energicky pristupuje k nevýkonným zamestnancom aj o osobám s najväčším potenciálom.</li></ul>
<b>Osobnostné kvality</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dokáže jasne a účinne komunikovať a prejavuje dobrú schopnosť načúvať.</li><li>• Dokáže si získať rešpekt kolegov v celom podniku.</li><li>• Hľadá príležitosti k osobnému rozvoju.</li><li>• Preukazuje osobnú bezúhonnosť.</li></ul>
<b>Odborné/obchodné poznatky a zručnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vykazuje znalosť obchodných súvislostí.</li><li>• Efektívne riadi riziko.</li><li>• Je zbehlý vo finančných záležitostiach.</li><li>• Má dobré vyjednávacíe schopnosti.</li><li>• Prejavuje systémové myslenie.</li></ul>

Prameň: Hroník, F.: *Hodnocení pracovníků*. 2006. s. 36.

## Príloha 7

Označenie kľúčových kompetencií

<b>Kľúčová kompetencia</b>	<b>Označenie kompetencie</b>
Iniciatíva	1
Manažment inovácií	2
Schopnosť riešiť problémy a preberanie rizika	3
Organizačná flexibilita	4
Sebadôvera	5
Asertivita	6
Poznať a konať podľa príležitosti	7
Odolnosť voči stresu	8
Budovanie sietí a kooperácia	9
Systematické plánovanie	10
Poznatky z práva a ekonómie	11
Orientácia na výkon	12
Vedomie vysokej kvality práce	13
Orientácia na ľudí	14
Interpersonálne zručnosti: komunikácia a akceptácia rozdielov	15
Osobnostné schopnosti: vytrvalosť a schopnosť presvedčiť	16
Rozvoj projektu a jeho implementácia	17
Vyhľadávanie informácií	18
Schopnosť udržiavať vzťahy so zákazníkmi, citlivosť k zákazníkom	19
Využívanie stratégií vplyvu	20